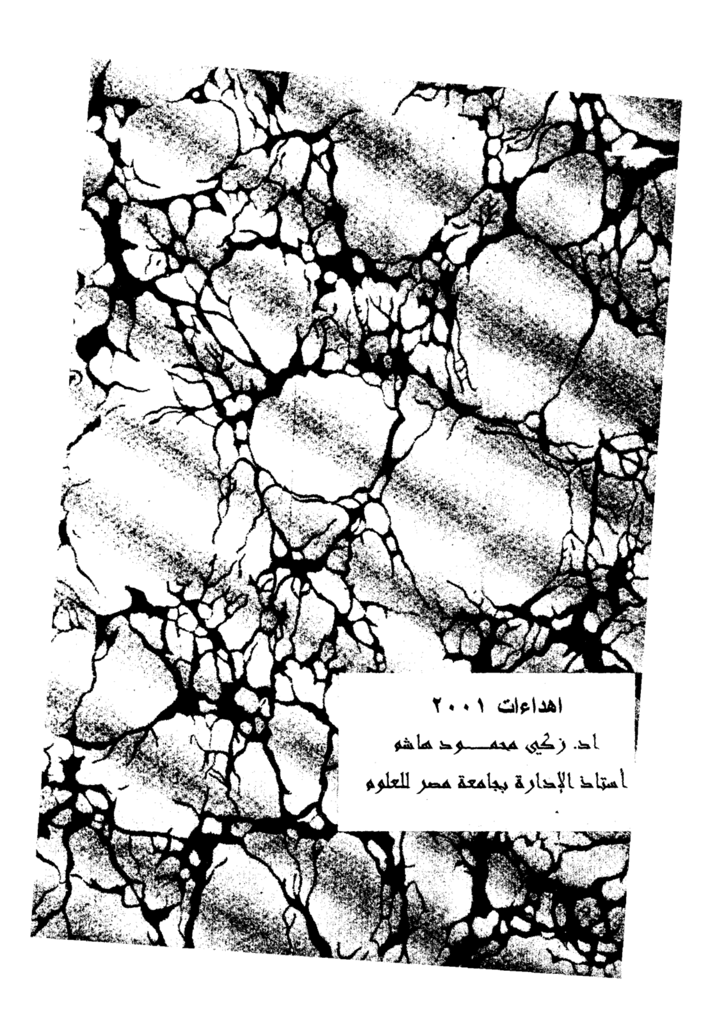
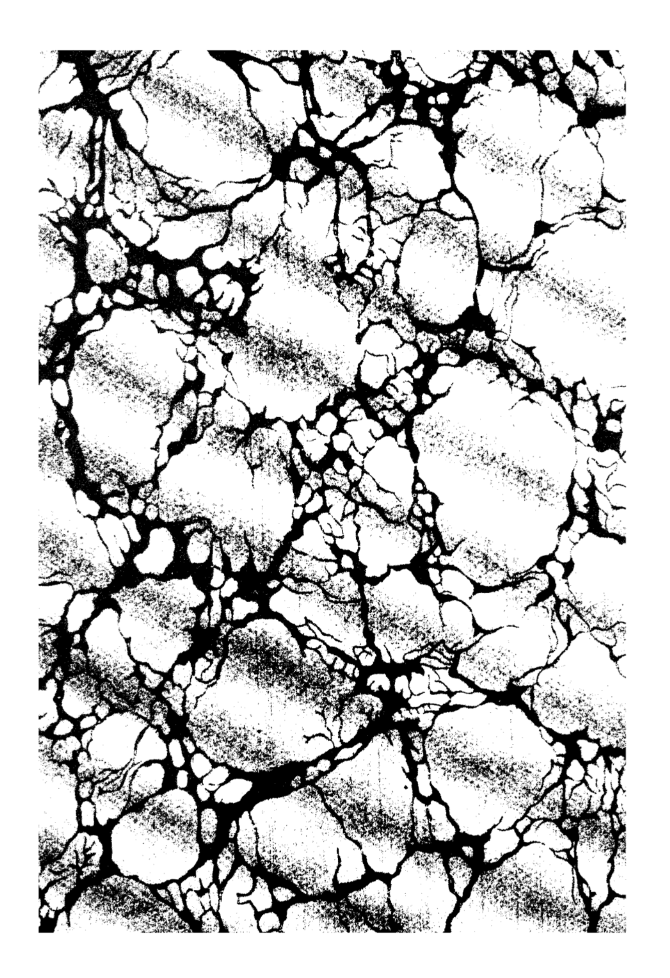


الدكتور زكي محمود هاشم
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية
جامعة الكويت

منشورات ذات السلاسل ـ الكويت



اهداءات ٢٠٠١
ا.د. زكي محمـــود هاشم
أستاذ الإدارة بجامعة مصر للعلوم





التنظيم وطرق العمل

الدكتور زكي محمود هاشم
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية
جامعة الكويت



١٩٩٢م



الإهداء

إلى ذكرى أبي وأمي ...

رَبِّ ارحمهما كما ربياني صغيرًا

الناشر
ذات السلاسل
للطباعة والنشر والتوزيع
الكويت

الإدارة العامة
مجمع الأوقاف - برج ١٥
شقة ١٥ - الدور السابع

ص.ب: ١٢٠٤١ - الشامية - الكويت تلفون: ٢٤٦٦٢٥٥/٢٤٦٦٢٦٦/٢٤٦٦٢٦٦

محتويات الكتاب

مقدمة

ان التنظيم وظيفة أساسية من وظائف الإدارة. ومع تطور الفكر الاداري برزت أهمية التنظيم في كونه الاطار الذي يتم بداخله تنفيذ الخطط والبرامج والسياسات . ومن ثم يكون التنظيم عاملاً أساسياً له أثره في رفع الكفاءة الانتاجية لتحقيق أهداف المنظمة بأقصى كفاءة ممكنة ، وذلك إذا ما تميز هذا التنظيم بالفعالية والقدرة على تعبئة الجهود والقوى المنتجة وتحريكها والاستفادة القصوى منها .

وتتضمن وظيفة التنظيم عديداً من الجوانب التنظيمية من أبرزها تخطيط الهيكل التنظيمي الذي يحكم تشكيل الجهود الجماعية وتحديد العلاقات بينها بما يكفل التنسيق الفعال بين أوجه النشاط المختلفة و استبعاد التضارب والتداخل بين اختصاصات الوحدات التنظيمية المختلفة ، وتحقيق التكامل بين مختلف الجهود بما يكفل تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة وفعالية ، وتحديد وتوضيح خطوط السلطة والمسئولية بما يضمن سهولة العلاقات والاتصالات بين كافة الوظائف وبين مختلف الوحدات والمستويات التنظيمية ، فضلاً عن تحسين أساليب العمل وتبسيط إجراءاته وتلافي معوقات الإنجاز بما يكفل الاقتصاد في الوقت والجهد والتكلفة .

وعلى أثر ما وجد من قصور في المفاهيم التقليدية للتنظيم القائمة على الاتجاه الهندسي أو الآلي الذي يركز على العمل أو الوظيفة وعلى البناء أو الهيكل التنظيمي الرسمي وعلاقات السلطة ، باعتبارها جميعاً عناصر أساسية للتنظيم ، حدث تحول في الفكر التنظيمي حيث زاد الاهتمام بالنواحي السلوكية والاجتماعية وتأثيرها على التنظيم . ويتمثل هذا الاتجاه الحديث في الاهتمام

بالتنظيم كنظام اجتماعي ، وبأهمية فهم وتفسير سلوك العاملين أعضاء التنظيم والتفاعلات بينهم ، والتنظيم غير الرسمي ، والبيئة المحيطة ، باعتبارها جميعاً عناصر أساسية للتنظيم وعوامل مؤثرة في السلوك التنظيمي .

وبصفة عامة فإن تطبيق أسس واتجاهات التنظيم العلمي لأنشطة وأعمال المنظمة وتحسين أساليب وإجراءات العمل بها ، يعتبر مدخلاً هاماً من مداخل التطوير الاداري الذي هو متطلب أساسي لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية .

إن الخطط الجيدة والسياسات الفعالة تفقد قيمتها وتصبح جامدة يتعذر تنفيذها ما لم يكن هناك تنظيم علمي سليم للجهود التي توجه أساساً لتحقيق الأهداف المشتركة ، وما لم يكن هناك أساليب وإجراءات وطرق مبسطة وفعالة لأداء العمل .

على أنه ليس هناك أساس نمطي للتنظيم ، فلكل منظمة ظروفها ومواقفها الخاصة وبيئاتها الداخلية والخارجية المتميزة ، الأمر الذي يحتم مواءمة وموافقة التنظيم لتلك المواقف والظروف البيئية المحيطة . وبعبارة أخرى فإن التنظيم ليس سوى نتيجة محاولات التوفيق والمواءمة المرتبطة بمواقف وظروف معينة .

ويهدف هذا الكتاب إلى التعريف بالأسس والمفاهيم والاتجاهات العلمية في دراسة التنظيم وطرق العمل ، كمدخل أساسي لترشيد التطبيق الاداري .

وقد نظمت محتويات الكتاب بشكل راعينا فيه التدرج المنطقي في عرض المفاهيم والأفكار والأساليب والاتجاهات التنظيمية ، حتى يسهل على دارس التنظيم استيعاب الجوانب والأبعاد المختلفة لعمليات التنظيم وطرق العمل .

والله ولي التوفيق . . .

د. زكي محمود هاشم

الفصل الأول

مدخل النظم في التنظيم



طبيعة وأهمية التنظيم :

تنشأ المنظمة لتحقيق أهداف محددة . وتمارس المنظمة عددا من الأنشطة (انتاج وتسويق وتمويل وافراد وغيرها) اللازمة لتحقيق تلك الأهداف . وكل نشاط بدوره يمارس من خلال وظائف معينة (مدير ادارة ، رئيس قسم ، مهندس ، كيمائي ، عامل وغيرها) تكون بمثابة أدوار تنظيمية organizational roles تتوقعها الادارة من العاملين بالمنظمة وفقا لوظيفة كل منهم .

وتبدو أهمية التنظيم في تحديده وتجميعه للأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف ، وكذا تصميم الأدوار التنظيمية ، والتنسيق والربط بينها داخل شبكة العلاقات التنظيمية التي تحدد خطوط السلطة والمسئولية وسلسلة الرئاسة أو القيادة chain of command والمستويات التنظيمية المتدرجة وهي مستوى الادارة العليا top management ومستوى الادارة الوسطى middle management ومستوى الادارة المباشرة first line supervision والمستوى التنفيذي executive level .

وكلما كانت الوظائف أو الأدوار التنظيمية واضحة ومحددة بدقة ، أمكن للعاملين معرفة حقيقة توقعات الادارة منهم ، وزادت فرصة تحقيق الفعالية التنظيمية .

ويسهم التنظيم الجيد في تحقيق التناسق بين مختلف الأنشطة والأعمال أو الأدوار التنظيمية بالمنظمة ، والتحديد الواضح والدقيق لخطوط السلطة والمسئولية ونطاق الاشراف ، ويتفادى الازدواج أو التداخل بين الأنشطة والعمليات ، ويوفر

شبكة جيدة للاتصالات بما يكفل فعالية اتخاذ القرارات الادارية ، كما يتفادى اختناقات ومعوقات أداء العمل .

النظام المغلق والنظام المفتوح في التنظيم :

منظور النظام المغلق :

ينظر النظام المغلق في التنظيم closed system الى المنظمة باعتبارها وحدة مستقلة عن بيئاتها الخارجية external environments ويركز على مداخل وأساليب تحسين كفاءة المنظمة وزيادة فعاليتها بفعل مؤثرات وأوضاع وعمليات داخلية يمكن التحكم فيها والسيطرة عليها والتنبؤ بها وتحدث أثرها في ترشيد أداء المنظمة وتعظيم السلوك المنطقي أو العقلاني rational behavior لأعضاء المنظمة ، وذلك دون إعطاء أهمية مناسبة للمؤثرات البيئية الخارجية التي تؤخذ كمعطيات أو أشياء مفترضة givens وهي العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتنافسية والسياسية والثقافية والتكنولوجية وغيرها من عوامل البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة والتي لا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها .

وتشير الأبحاث الادارية إلى وجود أربع نظريات للتنظيم organizational theories تشكل في حد ذاتها النماذج الأساسية للأنظمة المغلقة closed-system models وهي نموذج البيروقراطية ونموذج الادارة العلمية ونموذج التقسيم الاداري ونموذج العلاقات الانسانية[١] .

---

(١) للتوسع في هذه النظريات ، راجع :

— Don Hellriegal and John slocum, Management: Contingency Approaches, (Massachusetts: Addison- Wesley Pub., 1978), ch.3.

— Fred Luthans, Organizational Behavior: A Modern Behavioral Approach to Management (New York: Mc Graw-Hill Book Co., 1973), Part 2.

نموذج البيروقراطية Bureaucracy model :

ينسب هذا النموذج إلى عالم التاريخ الاجتماعي الألماني الجنسية « ماكس ويبر » Max Weber الذي أنشأ النموذج أصلا لحل مشاكل التنظيمات المعقدة ولتحليل العلاقات الهيكلية في تلك التنظيمات .

ويعتبر النموذج البيروقراطي ان الفعالية التنظيمية يمكن تحقيقها من خلال توافر أفراد للمنظمة على مستوى عال من الخبرة والكفاءة والفعالية ، وتوافر هيكل تنظيمي جيد وفعال يقوم على مبدأ تقسيم العمل وفقا لمتطلبات التخصص والخبرة ، والاستخدام الفعال للسلطة المرتبطة بالمراكز الادارية المتدرجة على السلم الاداري أو هيكل التسلسل الهرمي للرئاسات hierarchical structure ، وتحديد السلطة على أساس التخصص والخبرة والكفاءة الفنية للمديرين ، ووجود قواعد وأنظمة rules and regulations موضوعية محددة بصفة رسمية تحكم العلاقات بين الأنشطة والوظائف المختلفة كما تحكم عملية اتخاذ القرارات وتنفيذ الأعمال المختلفة في المنظمة ، فضلا عن رشد ومنطقية التنظيم rationality من خلال وجود هياكل السلم الاداري وتوصيف دقيق للوظائف والتي تقيد في مجموعها أعضاء المنظمة بأهداف معينة يلتزمون بتحقيقها بمجرد قبولهم العمل بالمنظمة وشغلهم لوظائف بها .(١)

ورغم استهداف النموذج البيروقراطي في التنظيم تحقيق الفعالية التنظيمية ، الا أنه يؤخذ عليه تركيزة على جعل العمل روتينياً وتنميط الاجراءات ، وتمسكه بالقواعد والنظم الجامدة وباجراءات العمل المقيدة للسلوك الفردي والتي تحد من

(١) للتوسع في خصائص التنظيم البيروقراطي ، راجع :

— P.Blau and R.Schoenherr. The Structure of Organizations (New York: Basic Books. 1973).
— S.Becker and D.Neuhauser. The Efficient Organization (New York: Elsevier. 1975).

عملية الابداع ، واضفائه للطابع الرسمي او الشكلي على العلاقات التنظيمية formalization ، واعطائه لقدر زائد من الأهمية للسلطة power وللمنزلة والمركز في التنظيم status على حساب العمل واتخاذ القرارات ، وتعارضه مع الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تقتضي تجميع مهارات وخبرات معينة لأداء الأعمال كما هو الحال في تشكيل مجموعات وفرق العمل التي لا يناسبها النموذج البيروقراطي في التنظيم . هذا فضلا عن عزلهللمنظمةعن العوامل البيئية الخارجية التي من المؤكد لها تأثير على الهيكل التنظيمي للمنظمة وعلى أعمالها وعلى سلوك العاملين بها[1] .

نموذج الادارة العلمية Scientific Management Model :

ينسب هذا النموذج إلى فردريك تايلور F.Taylor الذي ركز على تنميط مختلف الأعمال بالمنظمة وعلى دراسة أفضل طرق الأداء فعالية من خلال دراسة الوقت والحركة Time and motion study لجعل العمل أكثر روتينية وكفاءة والحد من المجهودات الضائعة ، وتحديد السلوك (الأداء) المتوقع من العاملين ، إلى جانب الاهتمام بدراسة تتابع مسارات العمل للحد من الوقت والتكلفة والجهود المبذولة في الأداء .

كذلك أبرز هذا النموذج أهمية الحوافز المادية لتحفيز العاملين بالمنظمة الذين افترض رشد ومنطقية سلوكهم وعدم وجود تعارض او تناقض بين أهدافهم ومصالحهم الشخصية وأهداف ومصالح المنظمة . كما أكد هذا النموذج على أهمية

---

(١) للتوسع في مشاكل التنظيم البيروقراطي ، راجع :

— J.Ford and J.Slocum, "Size, Technology, Environment and the structure of organizations", Academy of Management Review 2 (October 1977).
— J.Schriesheim, M.Von Glinow, and S.Kerr, "Professionals in Bureaucracy: A structural Alternative," in prespective Models of organizations, ed. P.Nystrom and W. Starbuck North Holland-Timms studies in the Management Sciences, vol.5 (Amesterdam: North Holland, 1978)
— R.Satow, "Value Rational Authority and Professional Organizations: Weber's Missing Type," Administrative Science Quarterly 20 (1975) 526-531.

وجود قواعد ولوائح محددة تحكم العمل والأداء بالمنظمة ، فضلا عن التأكيد على الخبرة كمصدر للسلطة مما أدى الى فرض تصميم تنظيمي معين يتعدد بمقتضاه المشرفون على كل عامل من العمال .

على أن هذا النموذج لم يعط الاهتمام الكافي للمتغيرات الاجتماعية والسيكولوجية وتأثيرها على سلوك العاملين وبالتالي على التنظيم . كما ركز هذا النموذج على الهيكل التنظيمي الرسمي منكراً وجود أية تنظيمات غيررسمية أو أي تعارض بين أهداف ومصالح المنظمة وأهداف ومصالح العاملين .[1]

نموذج التقسيم الاداري Departmentalization Model :

من أبرز رواد هذا النموذج « هنري فايول » H.Fayol . ويركز هذا النموذج على ابراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى ادارات وأقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الانتاجية وخفض التكاليف .

كذلك يبرز هذا النموذج هيكل السلم الاداري حيث تتدفق السلطة من أعلى الى اسفل نتيجة عملية التفويض delegation . كما اهتم النموذج بابراز وظائف الادارة ومبادئها التي تحكم وترشد الممارسات والتطبيقات الادارية[1] .

(١) للتوسع في خصائص نموذج الادارة العلمية ، راجع :

— C.Wrege and A.Perroni, "Taylor's Pig-Tale: A Historical Analysis of Frederick of Taylor's Pig Iron Experiment", Academy of Management Journal 17 (1974): 6-27
— L.Fry, "The Maligned F.W.Taylor: A Reply to His Many Critics," A cademy of Management Review 1,3 (1976): 124-129.
— J.March and H.Simon, Organizations (New York: Wiley, 1958).

(١) للتوسع في خصائص نموذج التقسيم الاداري راجع :

— M.Mouzelis, Organization and Bureaucracy: An Analysis of Modern Theories (Chicage: Aldine, 1968).
— H.Simon, Administrative Behavior, 3 rd ed. (New York: The Free Press, (1976), pp.20-44.

على ان نموذج التقسيم الاداري ، شأنه في ذلك شأن النماذج السابقة ، لم يوجه اهتماما الى التنظيم غير الرسمي وإلى الجوانب والمتغيرات السيكولوجية للعمل ، مفترضا بذلك أن وضع الهيكل التنظيمي الجيد ، والتوزيع السليم للوظائف على السلم الاداري ، والتحديد الدقيق للأعمال والأدوار التنظيمية ، والاعداد الجيد لقواعد ونظم العمل ، انما تكفل جميعها الأداء الفعال للعمل من قبل العاملين الذين افترض أنه تحكمهم الدوافع الاقتصادية وحدها .

نموذج العلاقات الإنسانية : Human Relations Model

يركز هذا النموذج على المنظمة كنظام اجتماعي Social system وعلى العامل وجماعة العمل التي تحكمها معايير وقيم المجموعة . ويرفض هذا النموذج فكرة ان سلوك العاملين يحكمه المنطق الاقتصادي فقط اذ غالبا ما يحكمه منطق العواطف والمشاعر والحاجات الاجتماعية . ويبرز هذا النموذج أهمية التنظيم غير الرسمي وتأثيره على التنظيم الرسمي .

على ان هذا النموذج لم يعط العناية والاهتمام اللازم بالمتغيرات الهيكلية وبالعوامل والمؤثرات البيئية مما حصره داخل اطار النظام المغلق في التنظيم . فلقد قلل هذا النموذج إلى حد كبير من أهمية التنظيم الرسمي وهيكل السلطة ومكونات العمل وتقسيماته والأدوار التنظيمية والتسلسل الهرمي للرئاسات ونطاق الإشراف وغيرها من الجوانب الرسمية للتنظيم ، وركز فقط على التنظيم البشري وعلى العلاقات بين الأفراد والجماعات وعلى التفاعلات الاجتماعية غير الرسمية وعلى القيم والمعايير التي تحكم السلوك البشري[1] .

---

(١) للتوسع في خصائص نموذج العلاقات الانسانية ، راجع :

— F.Kast and J.Rosenzweig. Organization and Management A systems Approach (New York: Mc Graw-Hill. 1974). pp.81- 82

— J.R.Hackman. "Group Influences on Individuals," in Handbook of Industrial and Organizational Psychlolgy. ed.M. Dunnette (Chicago: Rand Mc Nally. 1976). pp. 1455-1525.

مقارنة بين نماذج النظام المغلق :

تختلف المفاهيم الأساسية لنموذج العلاقات الإنسانية عن مفاهيم النماذج الأخرى للنظام المغلق . ويوضح الجدول التالي الأفكار الأساسية لواضعي نموذج العلاقات الانسانية مقارنة بأفكار واضعي النماذج الثلاثة الاخرى (البيروقراطية والادارة العلمية والتقسيم الاداري) والتي تعرف بالنماذج المنطقية الاقتصادية :[1]

المجال	النماذج المنطقية الاقتصادية	نموذج العلاقات الانسانية
الاهداف :	اعطاء أولوية للنواحي الاقتصادية . تحديد الربح بشروط غير انسانية .	اعطاء أولويةلكرامة العاملين . اهداف المنظمة يجب أن توجه نحو تحقيق مصلحة العاملين وليس نحو تحقيق الارباح . معاونة ومساعدة المجموعة .
أنظمة الاتصال :	رقابة مغلقة . قنوات رسمية . الاهتمام بالرقابة على شبكة الاتصالات غير الرسمية . informal grapevine .	اهتمام أقل بالانظمة الرسمية . نشر المعلومات على الجميع . تشجيع الطرق الجانبية للاتصال . الاتصالات المباشرة . الاتصالات الجماعية .
أنظمة الرقابة :	نظام رقابة محكم الاغلاق . الادارة تحدد حصص للأعمال يمكن تقديرها وحسابها . حوافز وضوابط فردية يمكن قياسها .	الرقابة مؤسسة على مجموعات . المجموعات المناظرة توفر نوعا من الرقابة والضغوط الاجتماعية .
اتخاذ القرارات :	لا توجد مساهمة من العاملين . المدير يتخذ كل القرارات . أفضل القرارات الفنية هي المرغوبة .	الادارة المشاركة participative management حيث المجموعة تسهم في اتخاذ القرارات . اهتمام بقبول القرارات بدرجة أكبر من الاهتمام بالجوانب الفنية .

(1) Don Hellriegel and John Slocum, op. cit., p.78.

المجال	النماذج المنطقية الاقتصادية	نموذج العلاقات الانسانية
الهيكل :	هيكل طويل tall . التخصص وتقسيم العمل . هيكل للتدرج الرسمي بمستوياته التنظيمية العديدة . نظم ومبادىء مفصلة . الهيكل يستند الى السلطة .	هيكل يشبع غرور وكبرياء الافراد من خلال اهتمامه بفريق العمل وبقنوات اتصال مفتوحة بين الادارة والعاملين وتشجيع الجماعات غير الرسمية . وجود مجال أمام المجموعات غير الرسمية لكي تتشكل وتعمل كمحدد اساسي لرضاء الأعضاء والرقابة على اداء العمل ذاته . قدرة التنظيم غير الرسمي على مقاومة الأهداف الرسمية وتحديد مستوى ونوعية المخرجات .
نماذج القيادة :	اوتقراطي autocratic . المدير يتخذ كل القرارات . القرارات تهتم بالنتائج التي تحقق أكبر عائد اقتصادي .	القائد يجب ان يشبع حاجات ورغبات المجموعة . القائد يجب ان يحصل على نصح وارشاد المجموعة . النتائج تبرز من المجموعة . المجموعة تعطي الأولوية للعمليات الديمقراطية . القادة يجب ان تتوافر لديهم مهارات اجتماعية فعالة بالاضافة الى الكفاءة الفنية .
التحفيز :	حوافز اقتصادية ملموسة . حوافز فردية .	حوافز جماعية اقتصادية واجتماعية . مزايا اضافية . fringe benefits .

منظور النظام المفتوح :

ينظر مدخل النظام المفتوح في التنظيم open system إلى المنظمة كنظام كلي awhole system يشتمل على عدد من الأنظمة الفرعية subsystems (وظائف وعمليات) ذات العلاقات التبادلية interrelated subsystems (نظام الانتاج ونظام التسويق ونظام التمويل ونظام الافراد وغيرها) . وترتبط هذه الأنظمة الفرعية ببعضها بصفة مستمرة وتؤثر في بعضها البعض . كما ان مخرجات أحدها قد توفر مدخلات لنظام فرعي آخر . ومن ثم توجد تفاعلات بين تلك الأنظمة وبعضها البعض ، وأيضا داخل هذه الأنظمة ذاتها . وهنا تبدو أهمية دراسة وتحليل تلك التفاعلات لتلافي ما قد تحدثه من مشكلات ادارية وتنظيمية .

وتصبح المنظمة (كنظام كلي) وحدة متكاملة integrated whole عندما تتكامل النظم والوحدات الفرعية المكونة للنظام الكلي .

وتحقيق الأنظمة الفرعية لأهدافها التنظيمية الفرعية يعاون في تحقيق المنظمة لأهدافها الكلية الخاصة بالأرباح او النمو او غيرها . ويعاون ذلك بدوره على تحقيق النظام الأكبر ـ وهو النظام الاقتصادي العام ـ لأهدافه الخاصة برفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي للمواطنين ، وذلك باعتبار ان المنظمة وهي تتكون من أنظمة فرعية ، تعتبر هي ذاتها نظاما فرعيا من نظام أكبر وهو النظام الاقتصادي العام .

وتتفاعل المنظمة بالضرورة مع بيئاتها الخارجية كأساس لبقائها واستمرار حياتها ونموها . وتؤثر البيئات الخارجية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتسويقية والتكنولوجية وغيرها على تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة (التدرج الهرمي أو السلم الاداري hierarchy والشكل التنظيمي واستراتيجية التقسيم الاداري وتوزيع السلطة والاتصالات وأساليب التنسيق وأنظمة الرقابة) ، وعلى أنشطة المنظمة وعملياتها الداخلية (النظم الفرعية) ، وعلى سلوك العاملين ،

وعلى نوعية الأفراد المحتمل ان يكونوا ذوي فعالية للمنظمة، وعلى نوع التطبيقات الادارية المستخدمة في المنظمة .

ان المنظمات التي تواجه بيئات عمل مختلفة ستواجه مشاكل تنظيمية مختلفة . فالمنظمة التي تعمل في بيئة عمل متجانسة ومستقرة نسبيا (من الناحية التكنولوجية والتنافسية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية والسياسات الحكومية وغيرها) ستواجه مشكلة تصميم تنظيمي مختلفة كلية عن تلك التي تواجهها منظمة تعمل في بيئة تتغير بسرعة او غير مؤكدة . ففي الحالتين سيكون هناك اختلاف جوهري بين المنظمتين من حيث الهيكل التنظيمي الداخلي والعمليات الداخلية للمنظمة وعلاقات السلطة وتوزيعها (المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات ودرجة تفويض السلطة) ونظام الاتصال ومدى التمسك بالقواعد والنظم ونوعية الأفراد اللازمين لتحقيق الفعالية التنظيمية ، وغير ذلك من الأبعاد والملامح التنظيمية التي تفرضها نوعية البيئة التي تتعامل معها المنظمة .

وكما تتأثر المنظمة وأنظمتها الفرعية بالبيئات الخارجية فإنها تؤثر فيها في ذات الوقت .

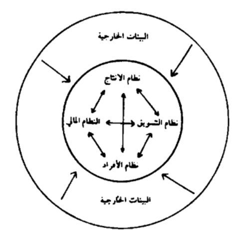
واستجابة للمؤثرات البيئية الخارجية ، قد تنشأ نظم فرعية (وحدات تنظيمية) لمواجهة متطلبات بيئية معينة . مثال ذلك انشاء وحدة تنظيمية لمواجهة مشاكل تلوث البيئة أو مشاكل الضوضاء أو غيرها من المشاكل المترتبة على ممارسة المنظمة لأنشطتها وعملياتها في بيئة معينة .

وتعتمد المنظمة ـ كنظام مفتوح ـ على استخدام المعلومات المرتدة من البيئة feed back للوقوف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف . وتعاون أنظمة المعلومات المرتدة أو التغذية العكسية في تحقيق المنظمة للاستقرار والتكيف بطريقة تلقائية مع البيئات المتغيرة والاستجابة بسرعة للتغييرات سواء الداخلية أو الخارجية .

ويؤكد ما سبق أهمية دراسة المنظمة ككل متكامل وليس كأجزاء منفصلة عن بعضها او عن البيئة الخارجية ، وضرورة ربط الأنظمة الفرعية ببعضها البعض وتحقيق التوافق والتنسيق بينها بما يحقق الفعالية للنظام الأكبر (المنظمة) .

كما يؤكد مدخل النظام المفتوح أهمية مراعاة المواقف والظروف البيئية con-tingency approach عند مواجهة المنظمة لمشكلاتها وتلمسها لأساليب وطرق حلها ، وذلك باعتبار الخصائص الفريدة لكل من المنظمة وبيئتها(١) .

ويعرض الشكلان التاليان تصورا لفكرة النظام المفتوح في التنظيم :

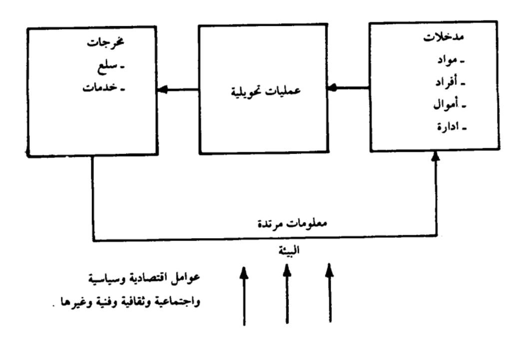


« المنظمة كنظام كلي يضم أنظمة فرعية مرتبطة ببعضها وتتأثر بالبيئات الخارجية »

---

(١) للتوسع في مفهوم وخصائص النظام المفتوح ، راجع :

— P.Lawrence and J.Lorch, "Differentiation and Integration in Complex Organizations" Administrative Science Quarterly 12 (1967)
— R.Hall, Organizations: Structure and Process (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1972)
— J.D.Thompson, Organization in Action (New York: Mc Graw-Hill, 1967)
— C.Perrow, Organizational Analysis: A Sociological View (Belment, Calif.: Wadsworth, 1970)
— H.Simon, Administrative Behavior, 3rd ed. (New York: Free Press, 1976)
— F.Kast and J.Rosenzweig, "General Systems Theory" Application for Organization and Management, Academy of Management Journal 15 (1972): 450.
— D.Hellriegel and J.Slocum, "Integrating Systems Concepts and Organizational Strategies" Business Horizons 15 (1972), pp.71-78.

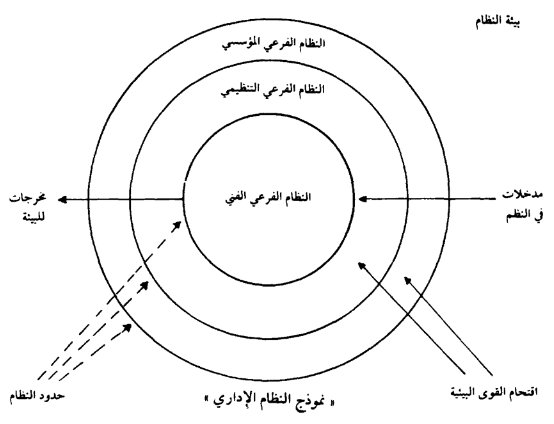


« المنظمة كنظام كلي يعتمد على البيئات الخارجية ويتفاعل معها ويستجيب لمؤثراتها »

نموذج النظم الادارية :

على عكس نظريات النظام المغلق في التنظيم التي ترى انعزال المنظمة عن بيئتها ، وسيطرة المنظمة على مختلف عوامل الانتاج ، وامكانية زيادة الفعالية التنظيمية بفعل عوامل ومؤثرات داخلية وحدها ، وتركيزها على الرشد الفني والاقتصادي للمنظمة ، فان مدخل النظام المفتوح في التنظيم يرى أن للمنظمة سيطرة محدودة على مدخلاتها من البيئة ، وأن للبيئة تأثيراً كبيراً على التنظيم ، وأن المستويات الادارية في المنظمة تواجه مواقف مختلفة وتؤدي أدوارا مختلفة تتفق مع اهتمامات النظام الاداري عند كل مستوى اداري كما هو واضح من نموذج النظم الادارية في الشكل التالي :[1]

(1) Hellriegel and Slocum, Management Contingency Approaches. op.cit., p.95.



« نموذج النظام الإداري »

ففي مستوى الإدارة العليا (النظام الفرعي المؤسسي inistitutional subsystem) يكون العمل الأساسي للهيئة الإدارية هو التعامل مع البيئة الخارجية للنظام والتفاعل معها ، وتحليل التغييرات البيئية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والفنية والتكنولوجية وغيرها ، والتعرف على الفرص المتاحة وكذلك الضغوط والمحددات البيئية ، والوقوف على احتياجات جماهير البيئات الخارجية للمنظمة (العملاء والمجتمع والمنظمات الحكومية والبنوك والنقابات وغيرها) ، ورد فعل هذه الجماهير الخارجية لمخرجات المنظمة من السلع او الخدمات ، وترجمة ذلك كله في شكل خطط وسياسات عامة تحكم جهود وأنشطة المنظمة بأكملها بما يضمن استقرار المنظمة ونموها وتكيفها مع المتغيرات البيئية . ويؤكد ذلك ضرورة ان يتولى أعضاء المستوى المؤسسي العملية الإدارية من منظور النظام المفتوح واتخاذ مايلزم لضمان استقرار المنظمة وربط أنشطتها ببيئتها المتغيرة باستمرار .

ويختص مستوى الإدارة المباشرة (النظام الفرعي الفني technical subsystem) بعملية انتاج سلع أو خدمات المنظمة . ولهذا يركز ذلك المستوى على تحقيق الكفاءة والفعالية للمخرجات وبحث أفضل الطرق والأساليب التي تكفل الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لانتاج المخرجات من السلع أو الخدمات . وفي هذا المستوى تبرز المشاكل ذات الطبيعة الفنية والتي تفرضها طبيعة عمل هعذا المستوى . ويعاون المدير في هذا المستوى الفني مجموعة من المتخصصين في مجالات عمل المنظمة (أطباء أو ممرضون أو مدرسون أو مهندسون أوفنيون أو غيرهم حسب طبيعة عمل المنظمة) .

أما مستوى الإدارة الوسطى (النظام الفرعي التنظيمي organizational subsystem) فهو حلقة الوصل بين المستويين السابقين . فهو من ناحية يشرف على النظام الفني ويوجهه ، كما يتولى التنسيق بين مجالات العمل والاهتمامات المختلفة بالمنظمة . ومن ناحية أخرى يتولى المستوى التنظيمي صياغة السياسات العامة التي يضعها المستوى المؤسسي في شكل برامج عمل وقواعد تحكم العمل واتخاذ القرارات في المستوى الفني .

ويقرر مدخل النظام المفتوح ان المديرين في مختلف الادارات والأقسام يواجهون مواقف مختلفة ، وبدرجات مختلفة من الغموض واحتمالات الصراع . وليس للادارة رقابة أو سيطرة كاملة على كل عوامل الانتاج - كما تزعم نماذج الادارة التقليدية - فهناك قيود وضغوط من قبل قوى عديدة بيئية وداخلية . وتقتضي الادارة الفعالة ان يتعرف المديرون على التغييرات changes والفرص opportunities والمخاطر dangers والقيود أو الضغوط constraints الخاصة بالبيئة . ويشكل النظام الاقتصادي جانبا هاما من بيئة المنظمة المعاصرة حيث يهتم المديرون بمختلف الجوانب والمشاكل الاقتصادية المرتبطة بالتضخم والركود الاقتصادي والانتاجية والنمو الاقتصادي ومصادر الطاقة والحصول على رأس المال وغيرها من المشاكل الاقتصادية . كما ان التغييرات التكنولوجية وكذلك التغييرات في القيم والثقافات والعادات الاجتماعية ، ترتبط جميعها بأعمال ووظائف وأداء

المنظمة المعاصرة .فضلا عن ذلك زادت أهمية المسئولية الاجتماعية للادارة وضرورة اسهامها في زيادة الرفاهية العامة welfare سواء بتوفير فرص العمل أو بتوفير أعمال لها معنى وقيمة meaningful للعاملين أو بدعم العلوم والفنون أو بحل مشاكل المدن أو بتوفير الحماية للمستهلك أو بتوفير بيئة خالية من التلوث أو غير ذلك من جوانب المسئولية الاجتماعية . كما تبدو أهمية النظم والقرارات والسياسات والقوانين الحكومية المرتبطة بالأسعار أو بكميات أو نوعيات السلع والخدمات أو التي تهدف إلى حماية البيئة أو حماية المستهلك أو غيرها من القوانين والنظم التي لها تأثير على مشروعات الأعمال . وهكذا زادت أهمية جمع البيانات والمعلومات عن ظروف وتغييرات البيئة ، الأمر الذي أوجب على المديرين ان يمارسوا وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وفقا للمعلومات المرتدة من البيئة ، وهو ما يطلق عليه الادارة المتكيفة مع البيئة adaptive management[١] .

(1) Justin Longenecker and Charles Pringle, Management (Columbus, Ohio: Charles Merrill Pub. Co., 1981), PP.42-55



الفصل الثاني

تصميم العمل



أهمية تصميم العمل :

يشتمل الهيكل التنظيمي للمنظمة عادة على وحدات تنظيمية كبيرة (ادارات مثلا) تنقسم إلى وحدات أصغر منها (أقسام مثلا) ، وهذه تنقسم إلى وحدات أصغر منها (شعب مثلا) وهكذا حتى نصل الى أصغر وحدة تنظيمية ultimate unit وهي الوظيفة أو العمل job .

وعادة ما تبدأ الجهود التنظيمية بتصميم العمل job design وذلك بتحديد محتويات الأعمال او الوظائف الفردية job contents من المهام أو الأنشطة التي تكون بمثابة أدوار roles أو سلوكيات behaviors محددة تتوقعها الادارة من كل فرد يؤدي عملا معينا أو يشغل وظيفة معينة . ومعنى ذلك ان الطرق والأساليب الفنية للتنظيم وكذا هيكل التنظيم ، تعنى الى حد كبير بتحديد طبيعة الأعمال والوظائف الفردية ، وتحديد الأنشطة التي تتضمنها ، وتحقيق التناسق بين محتويات كل عمل أو وظيفة أي بين الأدوار التنظيمية الفردية ، وبصفة عامة تحديد التوقعات التنظيمية الرسمية لسلوك كل فرد يؤدي دوراً محدداً له .

طبيعة التصميم الجيد للعمل :

يهتم التصميم الجيد للعمل بتوفير عمل ذي معنى وهدف وجدوى للفرد القائم به meaningful work ، وأن يتفق العمل مع قيم الفرد ويشبع حاجته إلى النمو والتطور ، وأن تكون الأعمال مناسبة ومثيرة للتحدي challenging ، ونعني بذلك اتفاق العمل المسند الى الموظف مع ميوله وخبراته ، ويتيح له فرصة استخدام مهاراته وقدراته الفنية والعقلية ، إلى جانب إتاحة الفرصة له لتحقيق ذاته self actualization .

والواقع ان التطورات التكنولوجية قد فرضت الى حد كبير الاتجاهات الخاصة بتخصص العمل specialization وتنميطه standardization ، وهي اتجاهات أسهمت دون شك في زيادة الكفاءة الانتاجية في الصناعة الحديثة ، باعتبار ان التخصص في العمل يقلل من الوقت اللازم لتعلم العمل ، كما يقلل الوقت المستغرق لتغيير العمل ، بالاضافة إلى زيادة المهارات التي يتم تحصيلها من جراء تكرار أداء ذات العمليات . كذلك فإنه في إطار تنميط العمل يتوقع من العامل أداء العمل بنفس الطريقة كل مرة ، كذلك يتوقع منه استخدام الطريقة التي تعتبر أكثر فعالية والتي يحددها عادة أخصائيو تحليل طرق العمل .

على أنه رغم ذلك ، فقد ظهرت بعض النتائج السلبية للتخصص الزائد وتنميط العمل حيث تأخذ الوظائف الطابع الروتيني والتكراري مما يفقدها جاذبيتها . كما أن أداء عمل واحد فقط على قدر عال من التخصص قد يقلل من شعور العاملين بالانجاز achievement .

وبصفة عامة فقد اظهرت الدراسات والبحوث التي اجريت في هذا المجال[١] ان التخصص الزائد في العمل وتنميطه يؤديان إلى زيادة درجة عدم الرضاء بين العاملين dissatisfaction وذلك بسبب أدائهم لأعمال لا تثير نوعا من الحماس والتحدي لديهم ، كما تفتقر الى التنوع ، فضلا عن عدم توفر الفرصة لاتخاذ قرارات او تصرفات ذات قيمة وأهمية ، إلى جانب إثارة هذه الأعمال التكرارية لنوع من الضجر أو السأم boredom نتيجة الرتابة في أدائها monotony . وصحيح أن مثل هذه الأعمال يكون تأثيرها أقل من ناحية التعب والاجهاد الجسماني ، ولكن تأثيرها يكون أكبر بكثير من ناحية الضغط النفسي على العامل

(١) للتوسع ، راجع في ذلك :

— Robert Dubin, Human Relations in Administration (Englewood Cliffs, N.J., Prentice - Hall, 1974), pp. 125-129

— Richard Hackman, "The Design of Work in the 1980s", Organizational Dynamics (Summer 1978) pp. 3-5.

نتيجة اتجاهه الذهني mental attitude نحو هذه الأعمال التي لا يشعر ازاءها بنوع من تأكيد الذات self assertion .

وما سبق يؤكد الدور الحيوي للادارة في تصميم الأعمال بحيث تكون ذات دلالة ومعنى meaningful ومتضمنة لأهداف يمكن تحقيقها ، ومتضمنة أيضا لنطاق أو مجال واضح ومفهوم من السلطة وحرية التصرف ومن الأنشطة والواجبات الرئيسية التي يتضمنها الدور role ، فضلا عن تحديد واضح للعلاقات بين هذا الدور والأدوار الأخرى وفق ما تتطلبه عملية التنسيق .

الإثراء الوظيفي :

أدت الاعتبارات السابق الاشارة إليها إلى الاتجاه الى الحد من التخصص الزائد في الأعمال والوظائف ، وبالتالي شمول الوظائف المتخصصة لقدر مناسب من التنوع والمسئولية في العمل ، واتخاذ الموظف لقراره معتمدا على نفسه ، والأخذ في الاعتبار لكل من الجانب الهندسي engineering aspect وجانب العلاقات الانسانية human relations aspect عند تصميم العمل . ويطلق على هذا الاتجاه اصطلاح « الاثراء الوظيفي »[1] Job Enrichment الذي يعني بتصميم الأعمال بحيث تتضمن تنوعا في المهام والأنشطة المحددة للعمل ، الى جانب زيادة مسئولية العمل بحيث يتطلب مستوى أعلى من المعرفة والقدرة والمهارة ، ويعطي للقائم به حرية أكبر في التصرف ودرجة أكبر من الاستقلالية والرقابة على عمله ، ويعطيه

---

(١) للتوسع في موضوع الاثراء الوظيفي ، راجع :

— Rbbert N. Ford, "Job Enrichment Lessons from AT&T", Harvard Business Review 51 (Jan.-Feb. 1973), pp. 97 ff.

— J. Richard Hackman, "Is Job Enrichment Just a Fad?", Harvard Business Review 53 (Sept. - Oct. 1975), pp. 129-138.

— John B. Miner, The Management Process: Theory, Research and Practice (New York: Macmillan Pub. Co., 1978), pp. 299-303.

Gray Dessler, Organisation and Management, A Conting ency Approach (N.J.: Prentice- Hall, Englewood Cliffs, 1976), pp. 79- 84.

الاحساس بمسئوليته عن نتائج عمله ، فضلا عن شعوره بأهمية العمل في ابراز ذاتية الفرد identity وبأهمية مخرجات عمله واستحقاقها للجهد المبذول في العمل وباسهامها في تحقيق أهداف وانجازات أكبر على مستوى المنظمة مما يتحقق معه شعوره بأن العمل الذي يؤديه هو جزء من كل متكامل .

ويتيح الاثراء الوظيفي فرصة أكبر للتطور والنمو الشخصي وتأكيد الذات نتيجة إثارة العمل لتحديات أكبر للقائم به واتاحة الفرصة له لاستغلال قدر أكبر من القدرات والمهارات ذات القيمة لمواجهة متطلبات العمل ، إلى جانب فرصة تحصيل خبرات جديدة واسعة من جراء أداء العمل ، مما يحقق للقائم بالعمل درجة أكبر من الرضاء النفسي satisfaction ينعكس أثرها على سلوكه ومن ثم على إنتاجيته ، كما تنخفض معدلات دوران العمل labor turnover ومعدلات الغياب absenteeism .

وتؤدي كافة المداخل السابقة إلى ان يكون العمل له قيمة ومعنى وهدف وجدوى ، ويكون بالتالي موضع فخر واعتزاز القائمين به وبصفة خاصة من يشعر منهم بالحاجة إلى إشباع حاجاته السيكولوجية وهي الحاجات التي تكمن فيها محصلة فروق الشخصية الانسانية personality ، وخاصة الحاجة إلى تحقيق الذات self actualization من خلال اداء الفرد للأعمال التي تتفق مع ميوله واستعداده وقدراته ومهاراته ، وبشعوره بأنه في الموقع الذي هو قادر على ان يكون فيه والذي يستطيع ان يظهر فيه كفاءته ، إلى جانب حاجات الاحترام والاعتبار والتقدير esteem needs والتي تظهر رغبة الفرد في الشعور بالأهمية وبالثقة وبالاستقلال وبتقدير واحترام الآخرين لذاته ، وبأن يكون له قدر ومكانة عالية ترتكز على قدراته وامكانياته .

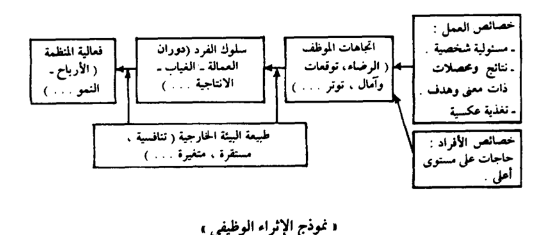
ولتقرير المدى الذي يستخدم فيه مدخل الاثراء الوظيفي ، يكون على المديرين أن يأخذوا في اعتبارهم عددا من العوامل أهمها مستوى خبرات الموظفين ،

واستعداد الموظف للمشاركة في تحمل المسئولية وحاجته الى الاستقلال ، وتكنولوجية مسار العمل أو مراحله ، وفلسفة الإدارة والمدى الذي تصل إليه في قبولها للمدخل المشارك في العملية الادارية participative approach .

وعلى ذلك يمكن القول بأن القرار الأولى للمنظم يختص بتحديد مدى وطبيعة المهام والأنشطة المسندة إلى الوظيفة أو العمل بحيث يتحقق التوازن بين اعتبارات الكفاءة الفنية في العمل عن طريق التخصص او تنميط العمل ، والاعتبارات الانسانية والمحافظة على معنويات العاملين morale بأدائهم لأعمال « مثراه » enriched تجمع بين تنوع الأعمال وعمق مسئولياتها وزيادة قيمتها وجدواها .

نموذج الإثراء الوظيفي :

يوضح الشكل التالي نموذجا لمدخل الاثراء الوظيفي job enrichment model[1] :



« نموذج الإثراء الوظيفي »

(1) E. Lawler, "Adaptive Experiments: An Approach to Organizational Behavior Research", in Readings in Organizational Behavior, ed. K. Downey, D. Hellriegel and J. Slocum, St. Paul, West, 1977, p. 7.

ويشير النموذج الى ان خصائص العمل تتضافر مع خصائص الأفراد في تأثيرها على اتجاهات العاملين وبالتالي على سلوكهم في العمل ومن ثم على فعالية المنظمة .

ويشير مدخل خصائص العمل إلى مدى اتاحة تصميم العمل لدرجة أكبر من المسئولية الشخصية للقائم به عن نجاحه أو فشله في العمل ، واتخاذه لقرارات ذات أهمية ومعنى ، ومدى كون العمل المسند الى الموظف له معنى وهدف وقيمة ، ومدى كون نتائج ومحصلات وانجازات العمل ذات معنى وتستحق الجهد والعناء المبذول في أداء العمل ، فضلا عن مدى توافر قدر مناسب من التغذية العكسية feedback يتيح للقائم بالعمل الوقوف على نتائج أدائه .

ويشير مدخل خصائص الأفراد إلى أن الإثراء الوظيفي يفيد بصفة خاصة العاملين الذي تتوافر لديهم حاجات على مستوى أعلى ، وهي الحاجة إلى تأكيد وتحقيق الذات والحاجة إلى الاعتبار والتقدير والحاجة إلى الاستقلال والحاجة إلى المكانة والمنزلة العالية وغيرها .

وتتضافر خصائص العمل وخصائص الأفراد لتولد اتجاهات ايجابية أوسلبية لدى العاملين يعكسها رضائهم أو عدم رضائهم عن العمل ، وتطور أو احباط توقعاتهم وآمالهم .

وتؤثر اتجاهات العاملين على سلوكهم حيث ترتفع أو تنخفض معدلات دوران العمالة والغياب والانتاجية وغيرها ، وهذا بالتالي يؤثر على مدى فعالية المنظمة .

ويظهر النموذج ان طبيعة البيئة الخارجية تؤثر على اتجاهات العاملين وكذلك على فعالية المنظمة .

والواقع ان الخاصية الأساسية للإثراء الوظيفي هي في تغيير سلوك العاملين بطريقة تقود تدريجيا الى مجموعة ايجابية من الاتجاهات نحو العمل ونحو التنظيم

ونحو صورة الفرد ذاته . ولأن الوظائف « المثراه » تعاون في زيادة مشاعر الاستقلال والحرية الشخصية، فإن الفرد يميل إلى أن ينمي اتجاهات مساندة لسلوكياته في العمل .

حل التصميم الجيد للعمل لمشكلة التعارض بين الأدوار :

يسعى التنظيم الجيد الى تحديد الأدوار roles لمختلف العاملين بالمنظمة وبحيث يكون هناك توافق وتناسق بين هذه الأدوار (التوقعات التنظيمية الرسمية) وبعضها البعض بشكل يحقق الفعالية التنظيمية .

والتعارض او التضارب بين الأدوار role conflict ظاهرة تعوق فعالية التنظيم ، فضلا عن تسببها في اضعاف معنويات العاملين وعدم رضائهم عن العمل وتعرضهم لضغوط نفسية stress تؤثر على انتاجيتهم .

وتوجد صور عديدة للتعارض بين الأدوار .[1] من بينها عدم التوافق بين قدرات الفرد والدور المطلوب منه أداؤه . فقد تكون قدرات الفرد وطاقاته وطموحاته أكبر من متطلبات العمل ، أو يكون العمل غير مثير لتحديات القائم به unchallenging ، أو يكون مثيرا للضجر والسأم boring ، ممايشعر معه الفرد بأن طاقاته وقدراته غير مستغلة بدرجة كافية . وقد تكون قدرات الفرد أقل من متطلبات العمل بحيث يشعر بعدم قدرته على النهوض بأعباء ومسئوليات العمل نتيجة قصور في قدراته ومهاراته - وفي الحالتين يكون هناك تعارض بين الفرد والدور المطلوب منه individual role conflict .

وقد يحدث تعارض بين مصالح مهنية أو شخصية معينة وخصائص أو متطلبات أعمال أو وظائف معينة . كذلك يحدث التعارض بين الأدوار عندما

(1) Justin G. Longencker and Charles D. Pringle, Management, Charles E. Merill Pub. Co., Columbus Ohio, 1981, pp. 187-191.

يطلب من أحد الموظفين أن يؤدي دورا يتعارض مع القيم الشخصية ومعايير السلوك الخاصة بهذا الموظف .

ومن صور التعارض بين الأدوار التنظيمية ان تتوقع الادارة من الموظف ان يؤدي أدوارا متعارضة كلية ويصعب تحقيقها ، كأن يطلب من مدير التسويق على سبيل المثال أن يحقق زيادة حجم المبيعات بنسبة عالية في الوقت الذي يطلب منه خفض نفقات الدعاية والاعلان بنسبة كبيرة أو يطلب من مدير الانتاج زيادة حجم الانتاج وتحسين مستوى جودته بنسب عالية مع خفض تكاليف الانتاج في نفس الوقت بنسبة كبيرة .

ويحدث التعارض في الأدوار التنظيمية أيضا عندما يكون على الموظف ان يرجع الى أكثر من رئيس أو مشرف لتوجيهه ، ومن ثم تتضارب وتتعارض توقعاتهم بالنسبة للدور المطلوب من الموظف .

وهناك صورة اخرى من صور تعارض او تضارب التوقعات تنطبق على حالة المشرف في خط الاشراف الأول . فالمرؤوسون ينظرون الى هذا المشرف عادة على أنه يمثلهم أمام المستويات الادارية العليا في المنظمة ويتوقعون منه ان يقوم بهذا الدور ، وهو تمثيلهم والدفاع عن مصالحهم . هذا بينما ترى المستويات الادارية الأعلى ان هذا المشرف يمثلها في التعامل مع الموظفين ، وبالتالي فهو امتداد لفكر وسياسة الادارة ، ومن ثم يكون عليه ان يؤكد سلطة الادارة على مرؤوسيه .

وقد يواجه احد رؤساء الأقسام مشكلة خاصة بالتوقعات المتعارضة . فقد تقيد الادارة العليا سلطته في مجالات معينة كمجالات الشراء او التحفيز او غيرها ، وهو أمر يهدد بتقويض سلطته كرئيس . وهنا يكون هذا الرئيس في صراع بين ان يؤكد سلطته امام مرؤوسيه بأن يتجاهل قرار الادارة العليا ، أو ان يضعف صورته كرئيس باتباع اوامر الادارة العليا .

وبديهي ان التعارض بين الأدوار التنظيمية يكون ناتجا عن تصميم غير سليم

او غير منطقي للعمل ، وهو أمر يحول دون أداء العمل بكفاءة وفعـالية ويسبب انخفاضا في معنويات القائم بالعمل .

ويسهم التصميم الجيـد للعمل في حـل مشكلة عدم التـوافق بين الفـرد ومتطلبات العمل وذلك بتحديد أبعاد ومشتملات ومتطلبات العمل بحيث تناسب قدرات ومهارات وخصائص القائم به . ويتأكد هذا المدخل في حالة ما اذا كانت قدرات وطاقات الفرد أكبر من متطلبات العمل ، وهنا يفيد تعديل تلك المتطلبات لمقابلة قدرات وحاجات الفرد . وهذا ما يركز عليه مـدخل الإثـراء الوظيفي في افتراضه ان العاملين ينشدون تحقيق ذواتهم في العمل ، وينظر ون إلى أعمالهم ـ وليس إلى مصادر خارجية ـ كمصادر أساسية للرضاء الوظيفي . ومن ثم يحاول مدخل الاثراء الوظيفي تضمين العمل مسئوليات ومهام أكبر ترفع من مستواه وتثير تحديات أكبر لدى القائم به وتتيح له فرصة استغلال قدر أكبر من قدراته وطاقاته في أداء العمل .

اما إذا كانت قدرات وطاقات الفرد أقل من متطلبات العمل ، فان تحقيق التوافق بين الفرد والدور المطلوب منه يتم عن طريق مدخل آخر وهو توفير برنامج تدريبي لزيادة قدرات ومهارات الفرد بما يمكنه من التوافق مع متطلبات العمل .

وبصفـة عامـة فـان حـل مشكلة التعـارض والتضـارب بـين التـوقعـات يكمن في التصميم الـوظيفي الجيـد ، والتحـديـد الـدقيق لـلأدوار التـنظيمية organizational roles التي تمثـل الأنشـطة والسلوكيـات المتـوقعـة من أعضـاء التنظيم ، والتحديد السليم لهيكل الاشراف للحد من الخطوط المتعددة للسلطة ، والتحديد الجيـد للأهـداف التنظيميـة ، فضلا عن التصميم الجيـد للعلاقـات التنظيمية .

كما تتأكد ضرورة أن يكون هناك وضوح في متطلبات العمل ، أي وضوح دور الفرد بحيث يعلم بدقة ما هو متوقع منه .

ولقد أوضحت بعض الدراسات[1] وجود علاقة وثيقة بين مـدى وضوح الدور التنظيمي وبعض العوامل مثل الاهتمامات بالعمـل وتوتـر العمل work tension . وأظهرت هذه الدراسات ان وضوح الدور يعاون بصفة خاصة عديداً من الأفراد في جعلهم أكثر ابداعاً more innovative وأكثر رضاء more satisfied وأقل توتراً less tense وأقـل رغبـة في ترك العمل . كما أكدت هذه الدراسات ان كثيراً من الأفراد يكونون غير راضين نتيجة الغموض الزائد في مواصفات ومتطلبات العمل . والواقع ان عدم الصياغة السليمة لمحتويـات ومواصفـات العمل انمـا يعكس عدم اهتمام الادارة بالتصميم الجيد للعمل .

(1) John M. Ivancevich and James Donnelly. "A Study of Role Clarity and Need for Clarity for three Occupational Groups". Academy of Management Journal 17 (March 1974). pp. 28-36.

الفصل الثالث

إعداد الهيكل التنظيمي



مدخل النظم في إعداد الهيكل التنظيمي :

تبدأ الجهود التنظيمية بتصميم العمل ، ثم يلي ذلك إعداد الهيكل التنظيمي وهو الهيكل الرسمي للعلاقات بين الأعمال والوظائف .

ووفقاً لنظرية النظم Systems Theory قد ينظر إلى التنظيم باعتباره جهداً تصميمياً يحدد إطار أو هيكل النظام . ويحدد المديرون العلاقات بين الأجزاء والمشتملات Components التي ستوفر أكثر النظم فعالية . وعلى ذلك فإن مدخل النظم يأخذ في الاعتبار المتطلبات الفريدة لكل نظام على حدة من حيث طبيعة النظام وأنشطته أو وظائفه ، وكذلك ما هو متوقع أداؤه وكيف يجب أن يؤدي .

وقد اقترح « بيتر دركر » « Peter Drucker » [1] مدخلاً جديداً للتنظيم على أساس النظم يؤكد على أهمية التعرف على الأنشطة الرئيسية للنظام Key Activities كأساس لبناء الهيكل التنظيمي مع الاستعانة في ذلك بالأسئلة التالية :

أ ــ في أي المجالات يكون التفوق والامتياز متطلباً لتحقيق أهداف المنظمة ؟ .

ب ــ في أي المجالات تتسبب عدم كفاءة الأداء في تعريض نتائج المنظمة ــ إن لم يكن حياتها ــ للخطر ؟ .

جـ ــ ما هي القيم Values الهامة لنا في المنظمة ؟ .

ومن ثم يكون تحليل الأنشطة أساساً جوهرياً في تصميم الهيكل التنظيمي حيث يحدد لنا الأعمال الواجب أداؤها ، والأعمال المرتبطة ببعضها ، كما يحدد

---

(1) Peter Drucker, Management : Tasks, Responsibilities, Practicies (New York — Harper and Row Pub. 1974), Ch. 42, 43.

لنا كيفية التعبير عن كل نشاط وإبرازه وتأكيده على الهيكل التنظيمي .

وبعد الوقوف على الأنشطة الرئيسية التي تكوّن الاطار الأساسي للتنظيم ، يستخدم المنظم كلا من مدخل تحليل القرارات Decision Analysis ومدخل تحليل العلاقات Relations Analysis لتجميع المهام أو الأعمال .

ويعني تحليل القرارات بدراسة وتحليل نوع القرارات الواجب اتخاذها والمستويات الادارية التي يمكن أن تتخذ فيها تلك القرارات بكفاءة وفعالية ، ودور كل مدير فيها . مثال ذلك هل يعمل النظام بكفاءة وفعالية أكبر إذا ما تم تفويض سلطة أكبر لاتخاذ القرارات إلى مستويات إدارية أدنى ؟ .

أما تحليل العلاقات فيهتم بفحص نقاط الاتصال بين الأنشطة المختلفة وبين الأفراد ، وذلك من خلال توضيح المساهمات في البرامج والأنشطة المختلفة التي يجب أن يساهم بها كل مدير ، وكذلك مساهماته في الجهود المشتركة ، ومع من يجب أن يعمل كل مدير .

وبصفة عامة فإن الهيكل التنظيمي يجب أن يسهِّل العلاقات التعاونية بين الأفراد الذين ترتبط أنشطتهم ببعضها البعض . وهكذا نجد أن تركيز الجهد التنظيمي يكون على علاقات العمل الخاصة بمكونات وأجزاء النظام .

تأثر الهيكل التنظيمي بالمواقف والظروف البيئية :

هناك عديد من المواقف والظروف البيئية Contingency التي تؤثر على الهيكل التنظيمي Organizational Structure . فالطبيعة الحركية للمنظمات الحديثة تنتج آثارها في العلاقات التنظيمية . فقد تجد إحدى المنظمات أنه من الأفضل تعديل هيكلها التنظيمي لكي تتمكن من إنتاج وبيع منتجاتها الجديدة بكفاءة عالية ، وإذا كانت السلع الجديدة مختلفة جوهرياً عن تلك التي تضمها مجموعة السلع الحالية ، فإن الأمر قد يتطلب إنشاء إدارات أو أقسام جديدة .
كما قد تكون اللامركزية مبرراً لإحداث تغييرات تنظيمية .

وتغييرات الأفراد أيضاً قد تؤدي إلى إحداث تغييرات تنظيمية . وهذا صحيح بصفة خاصة في حالة استبدال أعضاء في مستوى الادارة العليا . ذلك لأن القدرات الشخصية تختلف باختلاف المديرين . وهنا قد يتطلب الأمر إجراء بعض التغييرات التنظيمية بما يتوافق مع أوجه القوة لمديرين معينين .

والمديرون الجدد أيضاً عادة ما يكون لديهم أفكارهم الخاصة عن التنظيم . وهم يختلفون في كثير من الأمور عن سابقيهم . ولذلك قد يسعى المديرون الجدد إلى إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي تتفق مع فلسفاتهم وأفكارهم .

وحيث إن الهيكل التنظيمي يعكس وظائف وأهداف المنظمة ، فإنه يصبح من الأمور العادية أن تختلف الهياكل التنظيمية للمنظمات المختلفة .

وتؤكد نظرية المواقف والظروف البيئية Contingency Theory الطبيعة الفريدة للمواقف Situations وأثر المتغيرات الموقفية Situational Variables على الادارة وعلى أداء المنظمة . وهذه النظرية ـ بهذا المفهوم ـ تساعد على شرح وتفسير الاختلافات في الهياكل التنظيمية تبعاً لتغير المواقف والظروف . ولعل ذلك يفسر لنا لماذا لا نتوقع من منظمة ما أن تبقى على نفس هيكلها التنظيمي على مر الزمن ، بينما تتغير المنظمة بطرق وأشكال مختلفة . فلا شك أن كثيراً من المواقف والعوامل تتطلب منطقياً تغييرات في الهيكل التنظيمي ، وبصفة خاصة العوامل الخاصة بالتكنولوجي والحجم والبيئة والاستراتيجية[1] .

التكنولوجي والهيكل التنظيمي :

تؤثر الاختلافات الجوهرية في تكنولوجية الصناعة (طرق العمليات أو التشغيل ويشمل ذلك الآلات والماكينات والأساليب والطرق المرتبطة بها) على شكل الهيكل التنظيمي للمنظمة. ونشير في هذا المجال إلى دراسة أجريت في

(1) J. Longenecker and C. Pringle, Management, Op. Cit., PP. 200 — 204.

المملكة المتحدة شملت ١٠٠ مصنع من المصانع الكبيرة ، وأسفرت عن أن بعض الأشكال والملامح التنظيمية كانت أكثر مناسبة لتكنولوجيات صناعية معينة . وكانت هذه الأشكال أو الهياكل التنظيمية تميل لأن تكون النوع الأمثل للتنظيم(١) .

وبالرغم من البحوث العديدة في هذا المجال ، فلا زالت المعلومات عن طبيعة العلاقة بين التكنولوجي (الأساليب الفنية) والتنظيم محدودة . فرغم علمنا بوجود علاقة ما قائمة ، إلا أنه من الصعب أن نحدد بدقة وبثقة كاملة ملامح التنظيم التي توافق أشكالاً معينة أو محددة من التكنولوجي(٢) .

الحجم والهيكل التنظيمي :

إن حجم المنظمة أيضاً يبدو أنه يؤثر على هيكلها التنظيمي . وقد أسفرت دراسات عديدة عن أن تأثير حجم المنظمة على هيكلها التنظيمي يمتد ليشمل عدداً من الجوانب التنظيمية مثل درجة التقيد بالرسميات أو الشكليات Formalization (مدى وجود قواعد وإجراءات وتعليمات مكتوبة) وكذلك درجة مركزية السلطة ودرجة تقسيم العمل والتخصص(٣) .

البيئة والهيكل التنظيمي :

تتواجد المنظمات في بيئات مختلفة وتواجه مواقف خارجية مختلفة . وبعض هذه البيئات يمكن أن توصف بأنها مستقرة Stable ويمكن التنبؤ بها

(1) Joan Woodward, Industrial Organization : Theory and Practice (London : Oxford University Press, 1965), PP. 50 ff.

(2) John Jackson and C. Morgan, Organization Theory : A Macro Perspective for Management (Englewood Cliffs, N. J., Prentice, — Hall, 1978), Ch. 6.

(٣) للتوسع راجع :

(a) John Kimberly, organizational Size and the Structuralist Perspective : A Review, Critique, and Proposal », Administrative Science Quarterly 21 (Dec. — Oct. 1976), PP. 571 — 597.

(b) John Jackson and Cyril Morgan, Organization Theory, Op. Cit., Ch. 7.

Predictable ، بينما هناك بيئات أخرى تتميز بأنها متغيرة باستمرار ويصعب التنبؤ بمسارات أحداثها ، ومن ثم تسود حالة من عدم التأكد Uncertainty في مثل هذه البيئات ، وهي حالة قد تنشأ عن وجود عديد من المنافسين ومن ثم عديد من المنتجات المنافسة أو عدم استقرار الأسعار أو تغييرات عديدة في تصميم المنتج أو التجديدات المتكررة Innovations أو التطور السريع في المعرفة Knowledge أو غيرها من الظروف البيئية . وقد تؤثر مثل هذه الاختلافات البيئية على الهيكل التنظيمي ، وهذا ما أسفرت عنه بعض الدراسات التي أجريت في هذا الشأن وأوضحت طبيعة العلاقة بين البيئة والتنظيم[1] . وقد كشفت هذه الدراسات عن أن الأداء الناجح يتطلب نوعاً من التوافق والتكيف المناسب بين نوع البيئة الخارجية ونوع التنظيم الرسمي . مثال ذلك وجد أن المؤسسات التي تعمل في بيئات حركية متغيرة باستمرار Dynamic Environments تميل بدرجة أكبر إلى اللامركزية ، كما توجد توصيفات عامة للوظائف والأعمال ، وتتميز بمرونة أكبر في الادارة ، ويوجد قدر محدود من القواعد والاجراءات ، كما تعتمد إلى حد كبير على الرقابة الذاتية Self Control وعلى مشاركة أكبر من قبل العاملين في اتخاذ القرار . بينما وجد أن المؤسسات التي تعمل في بيئات مستقرة Stable ومؤكدة ، يتميز تنظيمها بالاهتمام بالهيكل الرسمي Formal Structure ، واستخدام توصيف رسمي للوظائف يحدد أبعاد كل وظيفة من الواجبات والمسئوليات وكذلك استخدام قواعد وإجراءات وأنظمة رقابية مفصلة ، إلى جانب درجة أكبر من المركزية في اتخاذ القرارات .

---

(١) للتوسع راجع :

(a) Jay Lorsch and John Morse, Organizations and Their Members (New York — Harper and Row, Pub. 1974).

(b) Robert Duncan, « What is the Right Organization Structure? Decision Tree Analysis Provides The Answer », Organizational Dynamics 7 (Winter 1979), PP. 59 - 80.

(c) Stephen Shortell, « The Role of Environment in a Configurational Theory of Organization », Human Relations 30 (March 1977), PP. 275 - 302.

(d) Edgar Huse, Management (St. Paul, Minnesota — West Pub. Co., 1982), Ch. 10.

الاستراتيجية والهيكل التنظيمي :

عندما تتغير البيئات الخارجية فإن المنظمة عادة ما تبتكر استراتيجيات جديدة Strategies وتكيف وتؤقلم هياكلها التنظيمية لملاحقة تلك الاستراتيجيات . وقد أجريت في هذا الشأن بعض الدراسات لتحليل التغييرات التنظيمية التي تصاحب التغييرات التي تطرأ على الاستراتيجيات. وقد استهدفت إحدى هذه الدراسات[1] الوقوف على العلاقة بين إستراتيجية المنظمة وهيكلها التنظيمي . وأجريت الدراسة على ١٠٠ مشروع من المشروعات الصناعية الكبيرة ، وتم تحليل تطورها التنظيمي . وقد أسفرت الدراسة عن أن التطور الاستراتيجي للمنظمات نتج عن إدراك ووعي بالفرص Opportunities والحاجات Needs (التي خلقها تغير السكان والدخل والتكنولوجي) لتوظيف أو استخدام الموارد المتاحة بربحية أكبر . وقد تتطلب الاستراتيجية الجديدة هيكلاً تنظيمياً جديداً أو على الأقل إحداث تعديلات في الهيكل التنظيمي القائم بما يكفل للمنظمة أن تعمل بكفاءة وفعالية . كما أسفرت الدراسة عن أن الفشل في أقلمة الهيكل التنظيمي للاستراتيجية الجديدة ، تماماً مثل الفشل في الاستجابة لفرص خارجية وحاجات جديدة ، كان نتيجة للتركيز الزائد على الأنشطة التشغيلية OperatinalActivities وذلك من قبل الادارة العليا المسئولة عن مصير المنظمة ، أو نتيجة عدم قدرة الادارة على تكوين نظرة مستقبلية للمنظمة .

وفي دراسة أخرى تم تحليل العلاقة بين تنوع منتجات المنظمة وهيكلها التنظيمي ، واتضح أن التنوع الكبير في المنتجات غالباً ما يؤدي إلى تنظيم أقل بيروقراطية (أقل تمسكاً بالرسميات أو الشكليات والتصرف بناء على قواعد مكتوبة) ، وإلى درجة أكبر من اللامركزية في اتخاذ القرارات .

وفي إحدى الدراسات تم تصنيف المنظمات التي شملتها الدراسة وفقاً لاستراتيجياتها الخاصة « بالدفاع » ، أو « التطلع للمستقبل والريادة » ، أو

(1) Alfred Chandler, Strategy and Structure (Cambridge : The MIT Press, 1962).

« التحليل » ، أو « الاستجابة للمؤثرات » .

وأسفرت الدراسة عن وجود علاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي . مثال ذلك وجد أن المنظمات التي تتبع استراتيجية « الدفاع » تميل إلى الاعتماد على هيكل تنظيمي وظيفي حيث يتم تجميع المتخصصين ذوي المهارات المتشابهة في وحدات تنظيمية متشابهة . أيضاً تميل هذه المنظمات إلى استخدام تقسيم العمل بدرجة واسعة ، فضلاً عن تمسكها بالرسميات أو الشكليات Formalization (التصرف بناء على قواعد ولوائح مكتوبة)[1] .

مبدأ تقسيم العمل :

تستند مختلف الأشكال التنظيمية إلى مبدأ تقسيم العمل Division of Work . وكلما كان الهيكل التنظيمي يعكس بدرجة واضحة الأعمال أو الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف ويعاون في التنسيق بين تلك الأنشطة ، وكلما كانت الأدوار التنظيمية Roles مصممة بحيث تناسب قدرات ودوافع الأفراد القائمين بتلك الأدوار ، كان الهيكل التنظيمي أكثر كفاءة وفعالية .

وهكذا نجد أن التنظيم يقوم أساساً على مبدأ التخصص وتقسيم العمل إلى أنشطة متخصصة يؤديها أفراد متخصصون ، الأمر الذي يحقق كفاءة وفعالية الأداء .

والواقع أن تقسيم العمل بمفهوم التخصص المهني أو الوظيفي Occupational Specialization هو مبدأ اقتصادي أيضاً وليس مبدءاً إدارياً فحسب . فالعمل عندما يكون متخصصاً ، يمكن للأفراد القائمين به تعلمه بسرعة أكبر وممارسته بفعالية أكبر وبمجهود أقل .

على أنه ليس من المرغوب فيه أن يكون العمل متخصصاً بدرجة زائدة

(1) Raymond Miles and C. Snow, Organization Strategy, Structure, and Process (New York — Mc Graw — Hill, 1978).

Overspecialization إذ أن ذلك الاتجاه يقلل من دوافع العاملين ومن شعورهم بإنجاز أعمال هامة ذات قيمة . وهنا يكون مدخل الاثراء الوظيفي Job Enrichment هو المدخل السليم لتصحيح هذا الاتجاه .

وبصفة عامة فإن العمل الأساسي للمنظمين هو تصميم هيكل من الأدوار التنظيمية يساعد الأفراد على الإسهام في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية . ذلك لأن مبدأ التنظيم الاداري القائم على تقسيم العمل يقضي بأنه إذا كانت هناك مجموعة من الأنشطة أو الأعمال المتطلبة لتحقيق هدف معين ، فإن الهيكل التنظيمي الأفضل هو ذلك الهيكل الذي يعكس تصنيفاً وترتيباً جيداً لتلك الأنشطة أو الأعمال ويعاون في التنسيق بينها من خلال خلق نظام من الأدوار التنظيمية ذات العلاقات التبادلية Interrelated Roles . وكلما كانت هذه الأدوار مصممة جيداً بحيث تناسب قدرات ودوافع الأفراد المتاحين لأداء هذه الأدوار ، زادت درجة كفاءة وفعالية هذا التنظيم .

أشكال التنظيم

تحديد الهيكل التنظيمي :

يبدأ تحديد الهيكل التنظيمي بتحديد أهداف المنظمة وأنشطتها الرئيسية والفرعية اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة ، ثم تجميع هذه الأنشطة والوظائف في شكل تقسيمات تنظيمية متميزة (إدارات وأقسام) Departments ترتبط فيما بينها بعلاقات السلطة Authority Relationships .

ويظهر الهيكل التنظيمي في مجموعه الإطار الذي تتشكل فيه ـ وكذا ترتب وتنسق ـ الجهود الجماعية لتحقيق الهدف المنشود بكفاءة وفعالية .

على أن أسس تجميع الأنشطة والوظائف المختلفة في تقسيمات تنظيمية قائمة بذاتها ، تختلف باختلاف ظروف المنظمة ، وبمعنى أوضح باختلاف هدف المنظمة ونشاطها وحجمها ومواردها المادية والبشرية المتاحة وغير ذلك من ظروف .

وبصفة عامة تبدو أهمية الدقة في تصميم وإعداد الهيكل التنظيمي على ضوء المبادىء التالية :

أ ـ مبدأ وحدة الهدف Unity of Objective :

فالهيكل التنظيمي يكون فعالاً إذا ما سهَّل مساهمة الافراد في تحقيق أهداف المنظمة . وتطبيق هذا المبدأ يعني ضمناً وجود أهداف مصاغة بدقة ومفهومة بدرجة كافية . ويجب أن يعكس الهيكل التنظيمي أهداف المنظمة حيث إن أنشطة المنظمة تشتق أصــلا من تلك الأهداف .

ب ـ مبدأ الفعالية Efficiency :

فالهيكل التنظيمي الفعال هو الهيكل الذي يعمل بدون فاقد Waste أو إهمال Carelessness ، ويحقق الـرضـاء الفـردي والجمـاعي عن العمـل ، ويحـدد خطوطاً واضحة المعالم للسلطة وأبعـاداً واضحـة للمسئـولية ، ويسمـح بقـدر مناسب من المشاركة لأعضاء المنظمة في حل المشكلات واتخاذ القـرارات ، ويوفر فرص الأمن والاستقرار والمركز أو المكانة Status للأفراد ، وكذلك يوفر فرص التطور والنمو الشخصي Personal Development .

كـذلك فـطالما أن التنـظيم يدار أو يشغَّـل بواسـطة أفراد ، فـإن تجميـع الأنشطة وتحديد السلطـات في الهيكل التنظيمـي الفعـال يجـب أن يأخـذ في الحسبان حدود هؤلاء الأفراد . وليس معنى ذلك أن يصمم الهيكل التنظيمي حول الأفراد بدلاً من تصميمه حول الأهداف والأنشطة المصاحبة لها ، وإنما فقط نريد التأكيد على أن نوعية وخصائص الأفراد الذين سيوظفون في المنظمة تكون بمثابة عامل مؤثر في وضع الهيكل التنظيمي . فكما هو الحال في المجـال الهندسـي حيث يأخذ المهندس في الاعتبار أوجه القوة والضعف في أداء المواد والأدوات اللازمة التي ستدخل في المشروع الهندسي ، فإن المنظم كذلك يجب أن يأخذ

في اعتباره خصائص المواد الخاصة به ، وهم الأفراد أو القوة البشرية التي يسعى التنظيم إلى استخدامها الاستخدام الاقتصادي الأمثل .

جـ ـ مبدأ المواقف والظروف البيئية Contingency Approach :

فأي نظرية للتنظيم Organization Theory تشتمل على مفاهيم ومبادىء وأساليب ومداخل للتنظيم ، لا تحدد طريقة واحدة أفضل لتنظيم الأعمال ، وإنما توضح فقط أي نوع من الهياكل التنظيمية يصلح لموقف معين . ومن ثم يجب أن تصمم الهياكل التنظيمية لخدمة المواقف والظروف البيئية المحيطة .

نماذج وأشكال التنظيم :

تتعدد نماذج وأشكال التنظيم في التطبيق العملي . ونستعرض فيما يلي النماذج والأشكال الشائعة في مجال التنظيم[1] .

١ ـ النموذج الوظيفي في التنظيم Functional Departmentation

وهو أكثر نماذج التنظيم شيوعاً في التطبيق العملي . ويرتكز هذا التنظيم على أنواع النشاط أو الوظائف الأساسية التي تزاولها المنظمة . مثال ذلك نجد أن

---

(١) للتوسع في موضوع النماذج والاشكال التنظيمية ، راجع :

(a) J. Longenecker and C. Pringle, Management. Op. Cit., PP. 205 — 208.

(b) Harold Koontz and C. O'Donnell, Management : A Systems And Contingency Analysis of Managenial Functions (New York : Mc Graw : Hill Book Co., 1976), PP. 299 — 332.

(c) Don Hellriegel and John Slocum, Management : Contingency Approaches, Op. Cit., PP. 110 — 120.

(d) A. Melcher, Structure and Process of Organizations : A Systems Approach (Englewood Cliffs, N. J., Prentice — Hall 1976), PP. 191 — 213.

(e) J. Simonetti and G. Boseman, « The Impact of Market Competition on Organization Structure and Effectiveness: A Cross — Cultural Study », Academy of Management Journal 18 (1975), PP. 631 — 638.

(f) M. Hanan, « Reorganize your Company Around its Markets », Harvard Business Review, vol. 52 (Nov. — Dec. 1974), PP. 63 — 74.

المنظمة الصناعية تمارس وظائف أساسية خاصة بالانتاج والبيع والتمويل . وهنا يتم تجميع هذه الأنشطة في إدارات أو أقسام وظيفية مستقلة للانتاج والبيع والتمويل .

وترتب التقسيمات التنظيمة على الهيكل التنظيمي وفقاً لأهميتها . فالتقسيمات التنظيمية الرئيسية Major Departments توضع على الهيكل التنظيمي في مستوى أساسي يلي مباشرة الادارة العليا للمنظمة. بينما توضع التقسيمات التنظيمية الفرعية Derivative في مستوى تال .

وفي المنظمة الصناعية ـ على سبيل المثال ـ يمكن أن نميز التقسيمات التنظيمية الرئيسية والفرعية التالية :

« تقسيمات رئيسية »	« تقسيمات فرعية »
الانتاج :	التصميم ـ التجميع ـ تجهيز المعدات والآلات ـ الشراء ـ رقابة الانتاج ـ الجدولة ـ الرقابة على المواد ـ الرقابة على الجودة ـ الصيانة ـ دراسة العمل .
المبيعات :	البيع ـ التسعير ـ العمليات ـ الاعلان ـ تنمية المبيعات .
التمويل :	المصروفات ـ الائتمان ـ المحاسبة ـ الرقابة على الاعتمادات ـ تخطيط الاحتياجات من رأس المال.

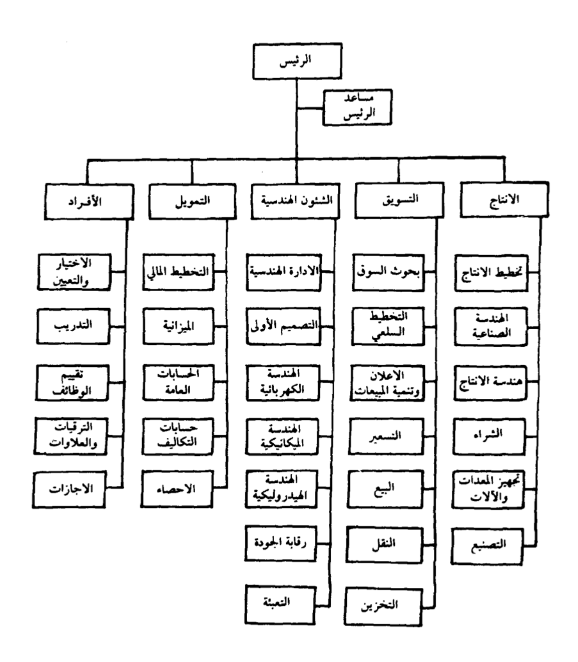
مثال آخر ، في مؤسسة للخطوط الجوية ، قد نميز التقسيمات التنظيمية التالية :

« تقسيمات رئيسية »	« تقسيمات فرعية »
العمليات :	الشئون الهندسية ـ الصيانة (صيانة الخطوط والفحص) ـ العمليات الأرضية (إدارة المحطة ـ التموين) ـ عمليات الطيران (الطيران ـ الاتصالات ـ الشحن) .

الحـــركـــــة : الادارة (الحجز ـ الجدولة الزمنية ـ تعرفة النقل) ـ المبيعات (مبيعات الركاب ـ مبيعات الشحن ـ تنمية المبيعـات) ـ الاعلان (البريد المباشر ـ الصحف والدوريات ـ الاذاعة والتليفزيون) .

التمـــويـــــل : الادارة المـالية (الرقابـة علـى السيولـة ـ تمـويل جديد ـ التحـــويلات الخـــارجية) ـ المحاسبـــة (الايرادات ـ المصروفات) .

وفيما يلي مثال مبسط للنموذج الوظيفي في التنظيم في إحدى المنظمات الصناعية :



« النموذج الوظيفي في التنظيم »

مزايا النموذج الوظيفي في التنظيم :

هناك مزايا عديدة للتنظيم الوظيفي ، وبصفة خاصة في المنظمات الصغيرة نسبياً ، نجملها فيما يلي :

١ ـ هذا النموذج التنظيمي يعتبر نموذجاً منطقياً حيث هو يبرز الأنشطة والوظائف الرئيسية التي تعطيها الادارة اهتماماً زائداً .

٢ ـ يكفل هذا النموذج التنظيمي الكفاءة والاقتصاد في أداء العمليات ، وبصفة خاصة في المنظمات الصغيرة نسبياً ، وذلك نتيجة تجميع كافة الوظائف والأعمال المرتبطة بنشاط محدد في إدارة أو قسم واحد .

٣ ـ يتبع هذا النموذج التنظيمي مبدأ التخصص المهني ومن ثم يضمن فعالية استخدام القوى العاملة بالمنظمة .

٤ ـ نتيجة لاتباع مبدأ التخصص ، فإن هذا النموذج يسهّل عملية التدريب لأفراد القوى العاملة .

٥ ـ لما كانت الادارة العليا مسئولة عن تحقيق النتائج النهائية ، فإن هذا النموذج التنظيمي يوفر وسائل دقيقة ومحكمة للرقابة في أعلى المستويات التنظيمية .

عيوب النموذج الوظيفي في التنظيم :

١ ـ يؤخذ على هذا النموذج ميله إلى الحد من الاهتمام والتركيز على أهداف المنظمة ككل . فالمسئولون عن التقسيمات التنظيمية المتخصصة تكون وجهات نظرهم محدودة لا تتعدى التقسيمات التي يشرفون عليها ، وبالتالي قد يجدون صعوبة في إدراك المنظمة ككل متكامل وبالتالي سينظرون إلى المشاكل من وجهة نظر تخصصاتهم وليس من وجهة نظر المنظمة ككل . وبمعنى آخر فإن هؤلاء المتخصصين قد تنمو لديهم اتجاهات أو نماذج سلوكية تتضمن الولاء لوظيفة محددة أو تخصص معين (وهي وظائفهم أو تخصصاتهم) وليس الولاء للمنظمة ككل .

٢ ـ تحتاج الفواصل بين التقسيمات التنظيمية إلى جهود كبيرة لتحقيق التنسيق والتكامل بينها Integration .

٣ ـ لا يوفر هذا النموذج التنظيمي الأساس السليم لتدريب المرشحين من مديري ورؤساء التقسيمات التنظيمية للترقية إلى وظائف الادارة العليا والتي تتطلب النظر إلى المنظمة ككل متكامل. ومن ثم يحد هذا النموذج من عملية تنمية المديرين .

٤ ـ قد يجعل هذا النموذج النمو الاقتصادي للمنظمة كنظام أمراً صعباً . فنمو المنظمة قد يشكل إجهاداً على التنظيم الوظيفي حيث إن تنوع المنتجات بدرجة كبيرة أو التوسع الجغرافي قد يقف عقبة أمام التشغيل الناجح للمنظمة إذا ما كان تنظيمها وفقاً للنموذج الوظيفي .

٢ ـ نموذج التنظيم على أساس المنتج أو السلعة :

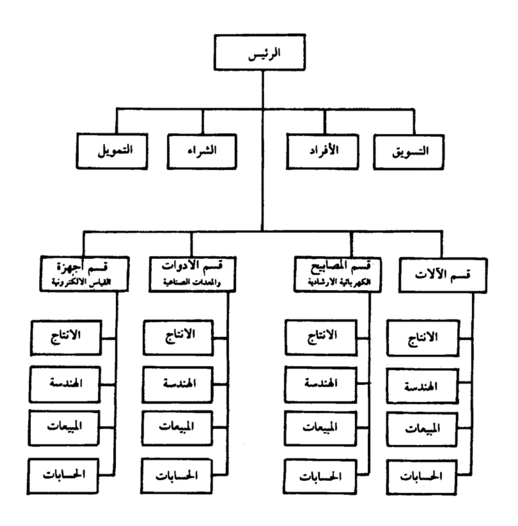
Product Departmentation :

هذا النموذج التنظيمي شائع الاستخدام في المنظمات الكبيرة التي تتعامل مع مجموعات كبيرة من المنتجات او السلع Product Lines .

ويتيح هذا النموذج التنظيمي لرئيس القسم المسئول عن منتج أو سلعة معينة أن تكون له سلطات واسعة على تصنيع المنتج وكذلك على خدمات الشئون الهندسية والبيع وغيرها من الخدمات المرتبطة بالمنتج .

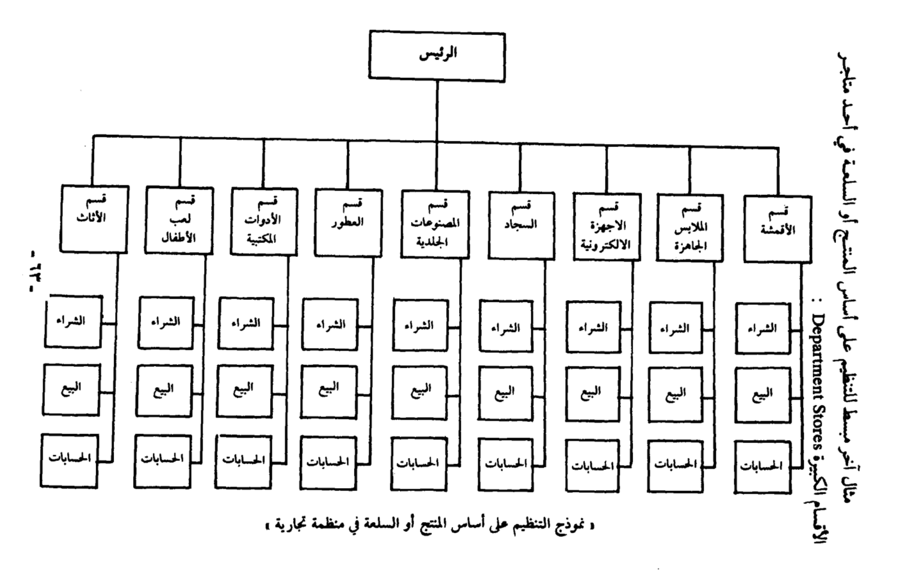
ويمكن أن يستخدم هذا النموذج على مستوى المنظمة ككل (تقسيم إداري على أساس المنتج أو السلعة) ، وأيضاً في المستويات التنظيمية الأدنى . مثال ذلك بالنسبة لادارة المبيعات داخل تنظيم وظيفي ، قد تقسم إلى أقسام فرعية على أساس المنتج بحيث يتخصص رجال البيع في التعامل مع منتجات أو سلع محددة تضمها أقسام متعددة . كأن يوجد قسم لمبيعات زيوت التشحيم وآخر لمبيعات السيور وثالث لمبيعات الأجهزة الالكترونية ، وهكذا ، الأمر الذي يضمن فعالية الجهود البيعية حيث يتم بيع السلعة بطريقة أفضل عن طريق الخبرة المرتبطة بالسلعة والاعتياد عليها والتعامل معها لفترة طويلة .

وفيما يلي نعرض مثالاً مبسطاً للتنظيم على أساس المنتج أو السلعة في منظمة صناعية :



« نموذج التنظيم على أساس المنتج أو السلعة في منظمة صناعية »

مثال آخر مبسط للتنظيم على أساس المنتج أو السلعة في أحد متاجر الأقسام الكبيرة Department Stores :



« نموذج التنظيم على أساس المنتج أو السلعة في منظمة تجارية »

مثال ثالث للتنظيم على أساس المنتج النهائي الذي يحققه المشروع :

المدير العام

مدير
الادارة الهندسية

رئيس
المشروع رقم ١

رئيس
المشروع رقم ٢

رئيس
المشروع رقم ٣

التصميم
العمليات
حسابات التكاليف

« نموذج التنظيم على أساس المنتج النهائي الذي يحققه مشروع معين »

مزايا نموذج التنظيم على أساس المنتج أو السلعة :

١ ــ وفقاً لهذا التنظيم ، يكون من الأيسر احداث نوع من التنسيق بين مختلف الأنشطة المرتبطة بمنتج أو سلعة معينة .

٢ ــ يسمح هذا النموذج التنظيمي بدرجة أكبر من الاستخدام للمهارات البشرية والمعارف التخصصية .

٣ ــ يسمح هذا التنظيم بتوظيف سلع رأسمالية متخصصة .

٤ ــ اذا كان انتاج سلعة معينة أو مجموعة سلع مرتبطة ببعضها من الكبر بدرجة تتطلب توظيف تسهيلات متخصصة (آلية أو بشرية) توظيفاً كاملاً ، فإن هذا النوع من التنظيم سيكون هو الأفضل لتحقيق مزايا إقتصادية في التصنيع أو التجميع أو المناولة .

٥ ــ وفقاً لهذا التنظيم ، يمكن اعتبار كل تقسيم تنظيمي بمثابة مركز ربحية Profit Center حيث يكون رئيس التقسيم التنظيمي المختص بسلعة أو منتج معين مسئولاً عن مختلف عمليات الانتاج والهندسة والبيع والخدمات والتكاليف الخاصة بهذه السلعة أو المنتج ، وهو أمر يمكن معه إحكام المسئولية عن الربحية .

٦ ــ يوفر هذا النموذج التنظيمي أساساً جيداً لتدريب الرؤساء حيث يتعامل الرئيس مع عديد من المشاكل المرتبطة بمجالات وظيفية مختلفة (الانتاج والمبيعات والتمويل والبحوث والتنمية وغيرها) .

٧ ــ يسمح هذا النموذج التنظيمي للأفراد باكتساب معلومات وخبرات واسعة وعميقة عن المنتج أو السلعة التي يتعاملون معها .

عيوب نموذج التنظيم على أساس المنتج أو السلعة :

١ ــ يتطلب هذا النموذج التنظيمي عدداً أكبر من الأفراد ذوي القدرات الادارية العامة .

٢ ــ يترتب على هذا النموذج زيادة التكاليف نتيجة ازدواج خدمات مركزية وأنشطة استشارية Staff كالحسابات والشراء وشئون التوظف وغيرها .

٣ ــ قد يسبب هذا النموذج زيادة مشاكل الرقابة في مستوى الادارة العليا .

٤ ــ إن تطبيق هذا النموذج لا يضمن الاستخدام الأمثل للامكانيات المادية أو

البشرية المتاحة للمنظمة . فقد تكون هناك آلات أو تخصصات هندسية معينة غير موظفة توظيفاً كاملاً في أحد الأقسام (حيث تستخدم لبعض الوقت) في الوقت الذي يعاني فيه قسم آخر من نقص الامكانيات التخصصية لديه .

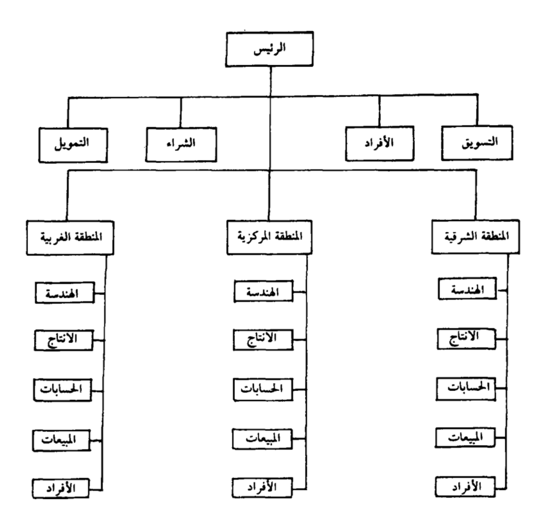
٣ ـ النموذج الجغرافي في التنظيم Territory Departmentation :

يشيع هذا النموذج التنظيمي في المنظمات ذات الأنشطة المنتشرة جغرافياً ، فتجمَّع الأنشطة الخاصة بمنطقة أو موقع جغرافى معين في تقسيم تنظيمي واحد حتى يمكن توجيه الاعتبار بدرجة أكبر للظروف والعوامل المحلية السائدة في المنطقة أو الموقع .

ومن أمثلة المنظمات التي تطبق مثل هذا النموذج ، تلك المنظمات ذات العمليات المتشابهة والتي تمارس في مواقع ومناطق جغرافية متعددة كما هو الحال في مشروعات تجميع السيارات ومتاجر السلسلة (عدد من المتاجر المتماثلة تملكها وتديرها شركة واحدة) Chain Stores ، ومنشآت تكرير البترول وشركات التأمين وغيرها . كما أن كثيراً من المنظمات الحكومية تأخذ بهذا التنظيم بما يضمن توفير خدمات متماثلة للمواطنين كما هو الحال في خدمات البريد والمرور والجوازات ومخافر الشرطة والمحاكم وغيرها .

ويمكن أن يستخدم هذا النموذج في مستويات تنظيمية أدنى كما هو الحال في إدارة للمبيعات في التنظيم الوظيفي حيث يمكن تقسيمها داخلياً وتوزيع رجال البيع بها على أساس المناطق الجغرافية التي يخدمونها .

وفيما يلي مثال مبسط للنموذج الجغرافي في التنظيم في إحدى المنظمات الصناعية :



«النموذج الجغرافي في التنظيم »

مزايا النموذج الجغرافي في التنظيم :

١ ــ يهتم هذا النموذج بالتأقلم والتوافق مع المواقف والمشاكل المحلية . ولذلك فهو يدفع بالمسئولية وكذلك بالسلطة إلى مستويات أدنى بما يمكن معه إصدار القرارات بسرعة وفقاً للظروف المحلية السائدة بالمناطق .

٢ ــ يكفل هذا النموذج التنظيمي التنسيق بين مختلف الأنشطة في المنطقة .

٣ ـ يحقق هذا النموذج الاستفادة من اقتصاديات العمليات المحلية . فقد تكون هناك حالات تقضي بأن تمنح المنظمة أنواعاً من الخصومات Allowances على قيمة عملياتها لاعتبارات وظروف محلية . وقد يرتبط نوع المنتج بظواهر محلية مثل توافر تسهيلات الصيد أو توافر فرص التزلج على الجليد أو توافر المصايف أو المشاتي الطبيعية أو غير ذلك من الظواهر التي قد تتيح للمنظمة فرصة استخدام إغراءات محلية معينة في إعلاناتها .

وفي بعض الأحيان يتطلب الأمر توفير الخامات أو المواد أو العمالة المطلوبة على أساس محلي ، كما هو الحال عندما يرتبط مديرو متاجر السلسلة بمشروعات محلية خاصة بالبناء أو بتوريد مواد ومهمات معينة أو بخدمات معينة يتم تدبير متطلباتها من البيئة المحلية ذاتها .

وقد يفضل مديرو المبيعات اختيار رجال البيع من البيئة المحلية حيث يكونون على علم ببيئتهم وبظروفها ومتكيفين معها ، ومن ثم يكونون على دراية بظروف وتفضيلات السوق المحلية وبالتالي أقدر على تحديد استراتيجيات التسويق الأكثر احتمالاً للنجاح . يضاف إلى ذلك بذلهم لوقت أطول في نشاط البيع ولوقت أقل في التنقل والسفر ، وهو أمر يسهم في كفالة فعالية الجهود البيعية .

وبصفة عامة فإنه إذا كانت سياسة المنظمة تقوم على الاهتمام بالعوامل المحلية ، فإن النموذج الجغرافي في التنظيم يفيد في تحقيق النتائج المرغوبة .

٤ ـ وإلى جانب المبررات السابقة ، توجد أسباب اقتصادية لاختيار هذا النموذج التنظيمي وهي أسباب خاصة بتكلفة الأداء . فهناك العديد من الاعتبارات التي تقضي بتفضيل توطين فروع معينة للمنظمة الصناعية أو التجارية في مناطق جغرافية معينة وذلك للاستفادة من توافر القوى العاملة في المنطقة ، أو لانخفاض أجورها ، أو لتوافر الخامات المحلية ، أو لتوافر تسهيلات النقل بالمنطقة وما يترتب على ذلك من خفض تكلفة النقل ، أو

للقرب من السوق وما يترتب على ذلك من خفض تكلفة التوزيع ، أو غير ذلك من الاعتبارات التي تؤدي في النهاية إلى خفض تكلفة أداء العمليات وبالتالي خفض تكاليف الانتاج الأمر الذي يحسن من الموقف التنافسي للمنظمة .

وفي بعض الأحيان يكون الموقع السليم للمخازن الفرعية للمنظمة التجارية عاملاً هاماً من العوامل الاقتصادية لنجاح المنظمة حيث إن قرب المخازن من العملاء يقلل من الوقت اللازم لتسليم الطلبيات وهو عامل هام قد يؤثر على حجز الطلبيات .

٥ ــ يوفر هذا النموذج التنظيمي أساساً هاماً وجيداً لتدريب المديرين حيث يعطيهم فرصة تحصيل خبرات إدارية عريضة في مواقع لها ظروفها ومشكلاتها المتميزة ، مما يتيح لهؤلاء المديرين مستقبلاً وظيفيًا أفضل ، الأمر الذي يعود عليهم وعلى المنظمة بالفائدة .

عيوب النموذج الجغرافي في التنظيم :

١ ــ إن الأسباب المبررة للأخذ بهذا النموذج التنظيمي لا تنطبق بذات القوة والأهمية على كافة أنشطة المنظمة . فتنظيم نشاط الانتاج أو نشاط المبيعات مثلاً على الأساس الجغرافي يحقق دون شك عديداً من المزايا الاقتصادية . لكن الأسباب المؤيدة لتنظيم هذين النشاطين على الأساس الجغرافي لا تبدو بذات الأهمية والقوة لتنظيم نشاط التمويل مثلاً على هذا الأساس . فتحديد مصادر التمويل والانفاق والرقابة عليها وغيرها من جوانب نشاط التمويل لا يكون لها ميزات كبيرة إذا ما ارتبطت بعوامل محلية ، بل على العكس نجد أن هناك العديد من الاقتصاديات الناتجة عن مركزة هذا النشاط في المنظمة . وما يقال عن نشاط التمويل يقال عن أنشطة وخدمات أخرى يؤدي هذا التنظيم إلى تكرارها مثل الشراء والأفراد والبحوث والعلاقات العامة وغيرها من

الأنشطة التي يمكن أن تؤدي مركزياً في ظل تنظيم وظيفي .

٢ ـ يتطلب هذا الشكل التنظيمي عدداً أكبر من الرؤساء من ذوي القدرات الادارية العامة .

٣ ـ يزيد هذا الشكل التنظيمي من مشكلة الرقابة في مستوى الادارة العليا .

٤ ـ نموذج التنظيم على اساس العملاء Customer Departementation :

يقوم هذا النموذج على تجميع مختلف الأنشطة التي تبذل لخدمة نوع واحد من العملاء في تقسيم تنظيمي واحد. ومن ثم ترتب المنظمات أنشطتها على أساس تلبية احتياجات مجموعات معينة من العملاء. ويستخدم هذا النوع من التنظيم في عديد من المنظمات ذات الأنشطة المختلفة :

ففي كثير من الجامعات على سبيل المثال ، يتسع مدى الخدمات التعليمية التي تقدمها الجامعة لتشمل توفير برامج دراسية في فروع المعرفة المختلفة تحقق رغبات مجموعات من الدارسين من غير طلبة الجامعة . ويقتضي ذلك بالضرورة إنشاء تقسيم تنظيمي (إدارة أو قسم) لخدمة المجتمع يتولى الاشراف على تقديم الخدمات التعليمية الاضافية التي توفرها الجامعة وينظمها من حيث الوقت والموضوعات والمحاضرين بحيث يحقق رغبات واحتياجات افراد المجتمع .

كذلك فإن الحاجات المختلفة بدرجة كبيرة والمتخصصة للعملاء قد تفرض على الموردين الأخذ بهذا النموذج التنظيمي . فالمنظمة الصناعية التي تبيع منتجاتها لأنواع مختلفة من العملاء [شركات صناعية وتجار جملة وتجار تجزئة وغيرهم] ، قد تجد أنه يمكن مقابلة حاجات عملائها بدرجة أفضل عن طريق تقسيمات تنظيمية متخصصة (إدارات أو أقسام) يتم إنشاؤها بحيث يخدم كل منها نوعاً واحداً من الأنواع المختلفة من العملاء. فتاجر الجملة يحتاج عادة إلى منتَج ذي جودة عالية يعتمد عليها ومتوافر بصفة مستمرة ويناسب احتياجات

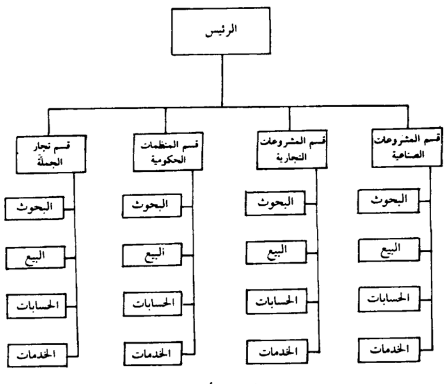
المستهلك النهائي للسلعة . أما المشتري الصناعي فيطلب عادة منتجاً ذا مستوى عال من الجودة بالاضافة إلى احتياجه لخدمة خاصة بدراسة حاجات ورغبات المستهلكين فضلاً عن خدمات تركيب السلعة الصناعية وصيانتها وتدريب المشتغلين عليها .

وقد يؤسس أحد البنوك للمساهمة في التنمية الاقتصادية بمختلف مجالاتها وذلك من خلال المشاركة في ملكية المشروعات ومنحها القروض اللازمة لآجال مختلفة . وهنا قد يكون من المفيد تنظيم البنك وفقاً لطبيعة عملائه وذلك بإنشاء تقسيمات تنظيمية متخصصة يتولى كل منها خدمة نوع واحد من عملاء البنك ، مثال ذلك الصناع والحرفيين والمزارعين والمشروعات التجارية والمشروعات الصناعية ومشروعات تربية الماشية والأغنام والدواجن وغيرها .

ويمكن استخدام هذا النموذج التنظيمي لوظيفة واحدة أو لبعض من وظائف المنظمة . مثال ذلك قد تنظم وظيفة المبيعات على أساس فئات العملاء المختلفين حيث ينشأ قسم مستقل لمبيعات كل نوع من العملاء . ويأخذ مثل هذا التنظيم صوراً متعددة مثال ذلك :

- أقسام متعددة للمبيعات حسب أنواع العملاء (رجال ـ نساء ـ أطفال) .
- أقسام متعددة للمبيعات حسب طريقة السداد (مبيعات النقد ـ مبيعات التقسيط) .
- أقسام متعددة للمبيعات حسب مقدار التعامل (حسابات صغيرة ـ حسابات كبيرة للعملاء) .
- أقسام متعددة للمبيعات حسب مستوى الجودة (قسم لمبيعات الأصناف الجيدة والمرتفعة الثمن ويقع في الدور العلوي عادة في المنشآت التجارية الكبيرة التي يشتمل مبناها على عدد من الأدوار ـ قسم لمبيعات الأصناف منخفضة الجودة والرخيصة ويقع في الدور الأرضي عادة (أو في السرداب) .

ونعرض فيما يلي مثالاً مبسطاً للتنظيم الداخلي لمنظمة تجارية حسب أنواع العملاء الذين تتعامل معهم المنظمة .



« نموذج التنظيم على أساس العملاء »

مزايا نموذج التنظيم على أساس العملاء :

١ ــ يتيح هذا النوع من التنظيم امكانية التنسيق بين مختلف الأنشطة والعمليات المرتبطة بنوع معين من العملاء الذين تتعامل معهم المنظمة .

٢ ــ يتيح هذا التنظيم الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل بدرجة تحقق كفاءة الانتاج أو العمليات .

عيوب نموذج التنظيم على أساس العملاء :

١ ــ قد يشكل هذا النوع من التنظيم صعوبة في التنسيق بين التقسيم التنظيمي (إدارة أو قسم) المنظم وفقاً لهذا النموذج والتقسيمات الأخرى المنظمة وفقاً لنماذج أخرى ، في حالة وجود ضغوط مستمرة من قبل مديري إدارات أو أقسام العملاء للحصول على معاملات ومزايا خاصة للعملاء الذين يخدمونهم .

٢ ـ هناك احتمال عدم الاستخدام والتوظيف الأمثل للتسهيلات المادية والبشرية المتاحة والموزعة على إدارات أو أقسام العملاء . ففي فترات كساد الأعمال قد تفقد المنظمة كثيراً من عملائها مما ينتج عنه أن تصبح قوة العمل في الأقسام التي تتعامل مع هؤلاء العملاء أكثر من اللازم ، وبمعنى آخر تصبح قوة العمل غير مستخدمة الاستخدام الأمثل . وفي فترات الرواج يصبح هناك نمو غير متوازن لمجموعات العملاء ، وهو أمر لا يمكن معه تحريك قوة العمل بين الأقسام المختلفة لتحقيق التوازن بين الجهود المبذولة ، وبالتالي تكون قوة العمل في الأقسام المختلفة غير موظفة بالفعالية المطلوبة .

٥ ـ نموذج التنظيم على أساس قنوات التسويق :

Marketing - Channel Departementation :

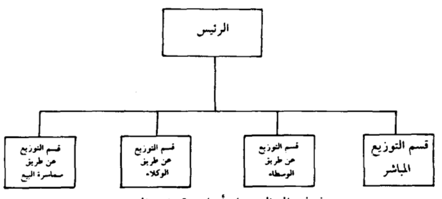
من المعلوم أن المنتج أو السلعة يتم تسويقها من خلال قنوات تسويق أو توزيع مختلفة تشمل البيع مباشرة لمستهلك السلعة (السلع الصناعية أو سلع المستهلك الأخير) وذلك عن طريق توصيل السلعة إلى المستهلك في مقر تواجده أو بفتح فروع بيعية في أماكن تواجد المستهلكين . وقد تشمل قنوات التوزيع استخدام الوسطاء (تجار الجملة وتجار التجزئة) أو الوكلاء وسماسرة البيع .

ويهتم هذا النموذج التنظيمي بقنوات التسويق أو التوزيع وليس بالعملاء أنفسهم .

والدافع للاهتمام بهذا النموذج التنظيمي الحديث هو زيادة المنافسة في العصر الحالي حتى أصبح الكثير مقتنعين بأن اعتبارات السوق تكون هي الاعتبارات الحاكمة والمؤثرة عند وضع الهيكل التنظيمي .

وفي هذا النموذج التنظيمي يتم إنشاء تقسيمات تنظيمية متخصصة (إدارات أو أقسام) وفقاً للقنوات Channels الموصلة للسوق ـ وفي هذا يؤسس هذا النمط التنظيمي على فلسفة أن الأنماط التنظيمية يجب أن تستجيب للمواقف طالما أن وظيفة الهيكل التنظيمي هي المعاونة في تحقيق نوع الأداء المرغوب .

وفيما يلي مثال مبسط لنموذج التنظيم على أساس القنوات التسـويقية في منظمة تجارية :



« نموذج التنظيم على أساس قنوات التسويق »

مزايا التنظيم على أساس القنوات التسويقية :

١ ـ يحقق هذا التنظيم إمكانية الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل بشكل يحقق كفاءة العمليات .

٢ ـ يعطي هذا التنظيم اهتماماً كبيراً لتصريف المنتجات.

عيوب نموذج التنظيم على أساس القنوات التسويقية :

هي تقريباً ذات عيوب التنظيم على أساس العملاء ، يضاف إليها احتمال حدوث صعوبة في التنسيق بين جهود وقنوات التسويق لذات العميل .

٦ ـ نموذج التنظيم على أساس العملية أو التجهيزات المستخدمة :

Process or Equipment Departmentation :

في هذا النموذج يتم تجميع أوجه النشاط في المنظمة على أساس العملية المؤداة Process ضمن سلسلة العمليات المتعاقبة ، أو على أساس نوع التجهيزات أو المعدات المستخدمة Equipment . ويتبع هذا النموذج التنظيمي غالباً في المنشآت الصناعية حيث يتم ـ على سبيل المثال ـ تجميع عمليات الصباغة Paint أو التحليل الكهربائي Electrolytic أو ترتيب مكابس

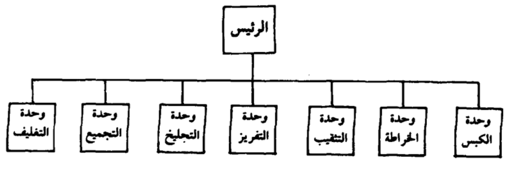
التثقيب Punch Precess أو آلات لولبة المسامير Screw Machines داخل المصنع في تقسيمات تنظيمية مستقلة . وبذا يتم تجميع القوى العاملة والمواد والمعدات في تقسيم تنظيمي واحد (إدارة أو قسم) لأداء عملية معينة ، وهو أمر يحقق بعض المزايا الاقتصادية .

مثال آخر للتنظيم على أساس التجهيزات أو المعدات ما هو شائع من تخصيص إدارة أو قسم لتجهيز البيانات الكترونياً Electronic Data-Processing ويرجع ذلك إلى أن مثل هذه التجهيزات أصبحت أكثر كلفة وأكثر تعقيداً في تشغيلها ، ولذا يميل الاتجاه التنظيمي الحالي إلى إنشاء تقسيم تنظيمي متخصص يتولى الاشراف على تشغيل هذه التجهيزات .

٧ ـ نموذج التنظيم على أساس مراحل العملية الانتاجية :

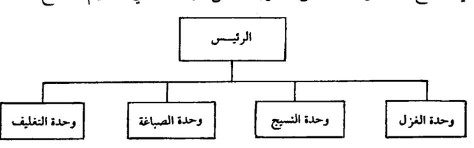
Production Processes Departmentation :

يشيع تطبيق هذا النموذج في المنظمات الصناعية حيث تجمع أوجه النشاط في تقسيمات تنظيمية منفصلة حسب تسلسل مراحل العملية الانتاجية . مثال ذلك إذا كانت مراحل تشغيل منتج صناعي ما هي الكبس ثم الخراطة ثم التثقيب ثم التفريز ثم التجليخ ثم التجميع ثم التغليف ، فإنه يتم تنظيم المصنع وفق مراحل التشغيل المشار إليها وذلك على الوجه الموضح بالشكل التالي :



« نموذج التنظيم على أساس مراحل العملية الانتاجية »

وفي مصنع للمنسوجات يمكن تصور الشكل المبسط التالي لتنظيم المصنع :



ويتيح مثل هذا التنـظيم ترتيب الآلات والمعـدات ومختلف التسـهيلات الانتاجية ترتيباً يتفق مع مراحل تشغيل المنتج . وبذا تكون دورة التشغيل أقصر مع استثمار أقل نسبياً في المواد تحت التشغيل . فضلاً عن خفض وقت الانتاج بصفة عامة .

كما يتيح هذا النموذج التنظيمي تطبيق التخصص في العمل سعياً لتحقيق زيادة الانتاج وكفاءة الأداء كذلك يكون من السهل ضبط ورقابة مسار المنتجات .

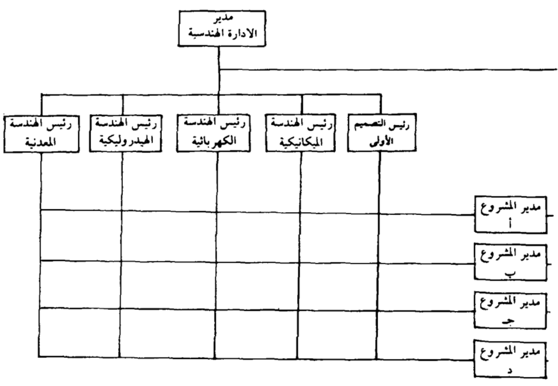
على أنه من ناحية أخرى، لا يحقق هذا الشكل التنظيمي المرونة المطلوبة عند اجراء تعـديل في تصـميم المنتجـات . كذلك يكون من الصعـب تحقيق التوازن على خط الانتاج نتيجة اختلاف الطاقة الانتاجية لكل وحدة إنتاجية . كما أن أي تعطيل للجهود في أي مرحلة سيتسبب في تعطيل خط الانتاج بأكمله .

٨ ـ نموذج تنظيم المصفوفة **Matrix Organization** :

ويعرف أحيانـاً بتنـظيم الشبـكة Grid Organization . وهـو شكـل من الأشكال التنظيمية يتزايد استخدامه في التطبيق العملي .

ويقوم تنظيم المصفوفة على الجمع بين النموذج الوظيفي ونموذج التنظيم على أساس المنتج أو السلعة المنتج أو السلعة وذلك في هيكل تنظيمي واحد ، كما هو واضح في الشكل التالي الذي يصور تنظيم الادارة الهندسية في احدى المنظمات الصناعية .

وفي هذا الشكل نلاحظ وجود مديرين وظيفيين Functional Managers (مديري ادارات وظيفية) على المستوى الأفقي مسئولين عن الأنشطة الهندسية المختلفة . كذلك يوجد مديرون للمشروعات Project Managers على المستوى الرأسي تعطى لكل منهم سلطة تنفيذية مباشرة على كافة الأنشطة اللازمة لتحقيق نتائج نهائية End Results .



« نموذج تنظيم المصفوفة »

ويشيع تطبيق هذا الشكل التنظيمي في الادارات الهندسية وادارات البحوث والتنمية والادارات التسويقية وكذلك في شركات الاسكان القائمة بتنفيذ مشروعات اسكانية ، وغيرها من المنظمات .

والدافع لانتشار هذا الشكل التنظيمي هو الاهتمام المتزايد بالنتائج النهائية عن طريق تكوين مشروعات كاملة يكون رؤساؤها مسئولين عن تحقيق النتائج النهائية المستهدفة .

ويحقق هذا الشكل التنظيمي الاستخدام الأمثل للتجهيزات والمعدات المختلفة وللأفراد ذوي التخصصات المختلفة وغيرها من الامكانيات المتاحة للمنظمة ككل ، وتنسيق توزيعها على المشروعات Projects حسب احتياجاتها .

ومن ناحية أخرى فإن كثيراً من المتخصصين والمهنيين - كالمهندسين والمحاسبين والمحامين ورجال البحث العلمي وغيرهم - يفضلون انضمامهم تنظيمياً إلى مجموعاتهم المهنية حيث يحقق لهم ذلك الشعور بالرضاء باعتبار أن سمعتهم المهنية وكذا تقدمهم المهني يكون أفضل لو انضموا إلى نفس مجموعاتهم المهنية ، وحيث يكون رؤساؤهم كذلك من ذات تخصصهم أو مهنتهم ، وهو أمر يجعلهم يعطون تقديرا أكبر لتخصصهم المهني وبصفة خاصة في حالة الترقيات . وهذا ما يحققه تنظيم المصفوفة ، حيث هم فى الأصل تابعون فنياً وكذلك إدارياً (من ناحية الترقيات والعلاوات وغيرها) لاداراتهم الوظيفية ، ولكنهم يلحقون للعمل في المشروعات المختلفة حسب الحاجة إليهم .

على أنه من ناحية أخرى تبرز مشكلة هامة وهي احتمال أن يتسبب هذا النموذج التنظيمي في وجود صراع Conflict بين مديري الادارات الوظيفية ومديري المشروعات ، وهو أمر يمكن تلافيه عن طريق التنسيق الجيد بين أعمالهم وتحديد دور كل منهم بدقة ووضوح . وفي مثالنا السابق الخاص بتنظيم الادارة الهندسية وفق نموذج تنظيم المصفوفة ، فإنه يمكن تحديد دور كل من مديري الادارات الوظيفية ومديري المشروعات في الادارة الهندسية على الوجه التالي :

أ - يمنح مديرو المشروعات سلطة فيما يختص بتحقيق تكامل التصميم الكلي باعتبار أنهم هم المتصلون بالعملاء .

ب - يمنح مديرو المشروعات سلطة فيما يختص بالميزانية . وفي هذه الحالة يكونون بمثابة مشترين للخدمات من الادارات الوظيفية .

جـ ـ يمنح مديرو المشروعات سلطة وضع الجداول الزمنية وتحديد الأولويات الخاصة بمشروعاتهم وذلك بالاشتراك مع الادارات الوظيفية . وفي حالة الخلاف يرفع الأمر إلى سلطة أعلى (وليكن مدير عام المنظمة) .

د ـ يمنح مديرو الادارات الوظيفية سلطة على الأفراد المنتمين إلى التخصصات الوظيفية لتلك الادارات ، إلى جانب سلطة بشأن تكامل الأعمال الهندسية أو البحوث التي يؤديها هؤلاء الأفراد .

ومثال آخر في منظمة صناعية ، يمكن تحديد دور كل من مديري الادارات الوظيفية ومديري المشروعات على أساس أن يكون مدير المشروع مسئولاً عن وضع الخطط الشاملة لمشروعه . وتشمل الخطة التصميم واستخدام القوة البشرية في مختلف التخصصات المطلوبة للمشروع وأعمال البحوث والبرامج الصناعية والاعلان وغيرها . ويناقش في ذلك مديرو الادارات الوظيفية بالنسبة للدور الذي تؤديه إداراتهم في الخطة والتكاليف المرتبطة بذلك . وبعد الاتفاق بين الطرفين ترفع الخطة إلى مستوى إداري أعلى (رئيس مجلس الادارة أو المدير العام) لاعتمادها .

والواقع أنه مع الاهتمام المتزايد بالنتائج النهائية وبتحقيق الأهداف ، فإنه سوف تتزايد أهمية نموذج تنظيم المصفوفة .

٩ ـ نموذج التنظيم المؤقت Temporary Departmentation :

رغم أن هذا النوع من التنظيم قد يبدو غريباً للوهلة الأولى ، إلا أنه شائع التطبيق ومفيد في حالات كثيرة ، ويأخذ هذا النموذج أحد شكلين :

أ ـ قسم مؤقت للمنتج : Temporary Product Division

وهذا النوع من التنظيم مماثل للتنظيم على أساس المنتج أو السلعة السابق الاشارة اليه ، فيما عدا أن حياته مؤقتة بوقت محدد مسبقاً Predetermined Life Time ومثال على ذلك قد تتعاقد إحدى الشركات الصناعية على إنتاج نوع معين من

الانتاج بصفة مؤقتة وبكميات محدودة على أساس جدول زمني يغطي فترة سنة مثلاً . وهنا قد ترى الشركة أنه بدلاً من دمج هذا النوع من الانتاج مع منتجات الشركة الأخرى ، يكون من الأفضل إنشاء قسم مستقل لأداء هذه المهمة ، مع اتجاه النية إلى إلغاء هذا القسم بمجرد الانتهاء من تنفيذ العقد .

ومن مميزات هذا الشكل التنظيمي مساهمته في خفض التكلفة ، ذلك لأن الانتاج الخاص بهذا القسم لا يتوقع تكراره . كذلك فإن التسهيلات المادية والبشرية لا يتم دمجها مع التسهيلات الأخرى للشركة والتي هي مطلوبة عادة وبصفة مستمرة . والعملية كلها ينظر إليها على أنها إضافية أو مكملة للجهد العادي للشركة . كذلك فإن التسهيلات المادية والبشرية سوف لا تمتصها الشركة بعد الانتهاء من تنفيذ العقد ، ولذا قد تعمد الشركة إلى توفير التسهيلات المادية اللازمة للانتاج المؤقت عن طريق التأجير ، كذلك تعمد إلى تعيين موظفي القسم المؤقت بعقود مؤقتة .

على أنه من ناحية أخرى نجد أن أهم نقد يوجه إلى هذا الشكل التنظيمي يتعلق بأفراد القوى العاملة بالقسم الانتاجي المؤقت . فغالباً ما لا يشملهم نظام المزايا الاضافية بالشركة والذي يسري على باقي موظفي الشركة الدائمين . زد على ذلك أن شعور موظفي القسم المؤقت بأن عملهم مؤقت ومحدود بفترة معينة قد يتسبب في انخفاض معنوياتهم حتى لو أغرتهم الشركة بإتاحة الفرصة أمامهم للنقل إلى وظائف دائمة بالشركة بعد انتهاء تنفيذ العقد .

ب ـ مجموعة العمل Task Force :

أي قوة عمل تشكل مؤقتاً لتنفيذ مهمة معينة . وتختار مجموعة العمل من أفراد من تخصصات مختلفة وتوضع تحت إمرة رئيس للمجموعة . وعلى ذلك فبدلاً من تفتيت المهمة إلى أجزاء وإسنادها إلى إدارات أو أقسام وظيفية مختلفة والاعتماد على التنسيق بينها ، فإنه يتم تشكيل مجموعة عمل من ذوي الخبرات المتخصصة والمطلوبة لتنفيذ المهمة كجهد مشترك Joint Effort .

ويتبع أعضاء مجموعة العمل ـ من الناحية الادارية كالترقيات والعلاوات والجزاءات وغيرها ـ لرؤسائهم العاديين (رؤساء الادارات الوظيفية) . وهم ينضمون إلى المجموعة على أساس كل أو بعض الوقت . وتفوض لرئيس المجموعة السلطة اللازمة لانجاز المهمة المحددة .

والواقع أن هذا الشكل التنظيمي يكون فعالاً في حالة ما إذا كانت المهمة تتطلب خبرات متعددة لا تتوافر في إدارة أو قسم بذاته . وكذلك في حالة ما إذا كانت المهمة تتطلب حلولاً لمواقف أو مشاكل لها جوانب متعددة تخرج عن حدود أو إمكانية مدير واحد لحلها . ولأن مثل هذه المهام المؤقتة بطبيعتها ليست لها طابع التكرار ، لذلك لا تدعو الحاجة إلى إنشاء تقسيم تنظيمي (إدارة أو قسم) لتنفيذ المهمة ، بل يكتفى بتشكيل مجموعة عمل تختار من بين متخصصين في مختلف أرجاء المنظمة وذلك لتنفيذ المهمة أو للتعامل مع المشكلة في حينها ثم تحل المجموعة بعد انتهاء مهمتها.

وبصفة عامة يتميز هذا النموذج التنظيمي بأنه أكثر اقتصاداً وأكثر فعالية في تنفيذه للمهام التي تتطلب خبرات متعددة .

على أنه من ناحية أخرى يؤخذ على هذا الشكل التنظيمي أنه قد لا تتوافر بالمنظمة الخبرات والتخصصات المطلوبة بدرجة كافية . وحتى إذا توافرت هذه الخبرات ، قد يكون من الصعب تركهم لأعمالهم الأصلية ولو لبعض الوقت .

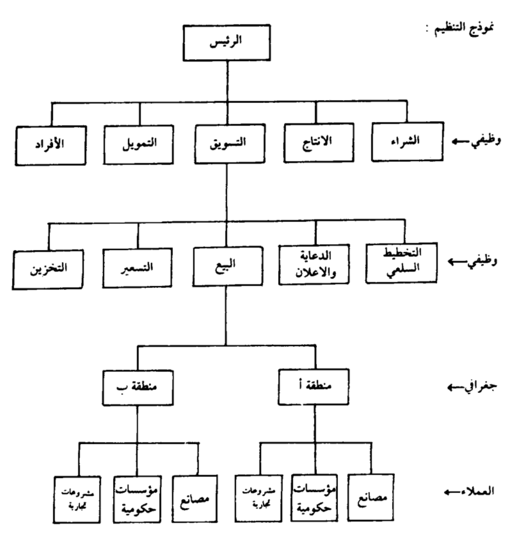
كذلك فإن تبعية أفراد مجموعة العمل من الناحية الادارية لرؤسائهم النظاميين (رؤساء الادارات الوظيفية) قد يجعل من الصعب على رئيس مجموعة العمل ـ نتيجة عدم منحه سلطة إدارية مناسبة ـ الحصول على التعاون الايجابي لأعضاء المجموعة لانجاز المهمة في موعدها وبالشكل المرغوب . على أنه هنا تجدر الاشارة إلى أن مدخل التحفيز قد يكون هو المدخل السليم لضمان التعاون الايجابي لأفراد مجموعة أو قوة العمل ، خاصة إذا كانت المهمة المؤقتة ذات أهمية خاصة للمنظمة .

١٠ ـ نموذج التنظيم المختلط : Mixing Departmentation

ليس الغرض من التنظيم بناء هيكل جامد ، بل الغرض هو تجميع وترتيب الأنشطة والوظائف بطريقة تكفل تحقيق أهداف المنظمة . وقد ناقشنا فيما سبق عدداً من النماذج المختلفة للتنظيم لكل منها مزاياه وعيوبه . على أن النقطة الرئيسية في الموضوع تختص بنوع البيئة التنظيمية التي ترغب الادارة في تصميمها ، وكذلك نوع الموقف الذي يتم مواجهته والذي يصلح له نموذج تنظيمي معين .

وفي التطبيق العملي يشيع الأخذ بالنموذج المختلط في التنظيم ، إذ من النادر اتباع نموذج واحد فقط من النماذج التي أشرنا إليها . مثال ذلك في شركة لصناعة المنتجات البلاستيكية قد نجد أن أنشطة الانتاج والبيع الخاصة ببعض المنتجات منظمة وفقاً للأساس الجغرافي ، في حين أن إنتاج وبيع منتجات بلاستيكية أخرى منظمة على أساس المنتج أو السلعة .

وقد يكون التنظيم الداخلي العام لمنظمة صناعية على أساس النموذج الوظيفي في التنظيم (الشراء ـ الانتاج ـ التسويق ـ التمويل ـ الأفراد . . . الخ) . وفي نفس الوقت قد يتم تنظيم نشاط التسويق بهذه المنظمة وفق نفس الأساس التنظيمي . على أنه نتيجة للتوسع في النشاط التسويقي قد تجد الادارة أنه من الأفضل تنظيم أحد الأنشطة الأساسية للتسويق ـ وهو نشاط البيع ـ وفق النموذج الجغرافي (منطقة أ ـ منطقة ب . . . الخ) . وفي نفس الوقت قد يتم تنظيم نشاط البيع داخل كل منطقة جغرافية على أساس نوع العملاء الذين يتم التعامل معهم في كل منطقة (مصانع ـ مؤسسات حكومية ـ مشروعات تجارية . . . الخ) ، وهو ما يوضحه الشكل التالي :



« نموذج التنظيم المختلط »

على أنه ليس من الضروري أن يتم تنظيم باقي الأنشطة في المنظمة (الشراء والانتاج والتمويل والافراد) وفقاً لذات النماذج التي تم تنظيم نشاط التسويق على أساسها ، بل قد يختلف نموذج تنظيم كل نشاط منها حسب طبيعة وظروف هذا النشاط فضلاً عن ظروف المنظمة بوجه عام .

معالجة حالات خاصة في التنظيم :

إلى جانب مشاكل تجميع أوجه النشاط التي سبق معالجتها عند مناقشتنا

لنماذج التنظيم المختلفة ، نجد أن المديرين غالباً ما يواجهون مشـاكل خاصة بإسناد أنشطة معينة إلى تقسيمات تنظيمية معينة (إدارات أو أقسام) .

وبمعنى أوضح فهناك بعض الأنشطة التي تثير حيرة المسئولين بالمنظمـة بشأن أفضل التقسيمات التنظيمية التي تلحق بها تلك الأنشطة بحيث تؤدي بكفاءة وفعالية أكبر .

وبديهي أن إلحاق أنشطة معينة بالادارات أو الأقسام حسـب طبيعـة هذه الأنشطة ومدى ارتباطها بطبيعة عمل إدارات أو أقسام معينة ، هو الحل المنطقي للمشكلة . لكن الأمر ليس بهذه البساطة . فهناك أنشطة يمكن أن يتنازع عليها أكثر من إدارة أو قسم خاصة إذا كان حجم هذه الأنشطة محدوداً ولا يستدعي الأمر انشاء وحدات تنظيمية مستقلة تتولى النهوض بهذه الأنشطة . وفي هذه الحالة يمكن أن تحل المشكلة على ضوء عدد من القواعد ، منها القواعد التالية :[1]

١ ـ الاستخدام بدرجة أكبر :

بمعنى أن النشاط المحدود الذي يستخدم بدرجة أكبر في إدارة أو قسم معين ، يلحق بها . مثال ذلك نشاط النقـل الذي يتضمن عمليـات عديـدة مثل شـراء خدمات النقل واستخدام المعدات لنقل المواد والخامات إلى المصنع وكذلك نقلها من مرحلة إلى أخرى داخل المصنع . ومثل هذا النشاط ـ نشاط النقل ـ قد يسند إلى مدير الانتاج في بعض المنظمات الصناعيـة إذا كانت إدارة الانتـاج تستخدم خدمات النقل بدرجة أكبر من استخدامها من قبل الادارات الأخرى في المنظمة ، وطبيعي لن تحرم باقي الادارات من خدمة النقل ، ولكن هذه الخـدمة ستلحق تنظيمياً فقط بإدارة الانتاج ، على أن يتولى مدير الانتاج تنسيق أداء هذه الخدمـة للادارات الأخرى .

وبنفس المنطق ، قد يلحق نشاط الشراء بإدارة الانتـاج ، بدلاً من إدارة

(1) Koontz and O'Donnell, Management, op. cit., PP. 326-331

التسويق ، إذا كان هذا النشاط يستخدم بدرجة أكبر في إدارة الانتاج .

كذلك قد يسند نشاط حسابات التكاليف إلى الادارة الصناعية في المنظمة ، بدلاً من إدارة الحسابات ، إذا كان هذا النشاط يستخدم بدرجة أكبر في الادارة الصناعية .

كما قد يعهد بعمليات الحاسب الآلي Computer إلى المراقب المالي إذا كان الحاسب الآلي يستخدم بدرجة أكبر في تجهيز المعلومات المحاسبية والمالية .

٢ ـ اهتمام المدير :

قد يعهد بنشاط ما إلى مدير معين إذا كان مهتماً بهذا النشاط بصفة خاصة ولديه القدرة على الاشراف عليه وإدارته بكفاءة وفعالية . مثال ذلك قد يعهد بالاشراف على شئون العقارات Real estate في إحدى المنظمات الصناعية إلى مدير الشئون القانونية . وقد يرجع ذلك أساساً إلى أن نشاط شراء وبيع العقارات ليس بالأهمية الكبيرة في المنظمة الصناعية وبالتالي لا يكون من المنطقي إنشاء إدارة أو قسم خاص لهذا النشاط . كما أنه ليس من المنطقي أن يتبع هذا النشاط إلى أي من الادارات أو الأقسام الأخرى بالمنظمة الصناعية . ولذلك فقد تحل المشكلة باسناد هذا النشاط إلى مدير الشئون القانونية على أساس العمل القانوني والتعاقدات التي يتضمنها النشاط العقاري .

مثال آخر في شركة صغيرة ، قد يعهد بنشاط إدارة الأفراد Personnel إلى المراقب المالي ، ليس لأن هذا النشاط مرتبط بالنشاط المحاسبي والمالي ، ولكن لأن المراقب المالي ذاته قد يكون لديه اهتمام بمجال إدارة الأفراد ويستطيع أن يقوم به بكفاءة .

وقد يعهد إلى رئيس مجلس إدارة شركة كبيرة بنشاط تنمية العمليات الدولية بسبب اهتمامه الشخصي بهذا المجال .

٣ ـ المنافسة :

في بعض الأحيان يكون من الأفضل تنظيمياً تجزئة نشاط معين إلى نشاطين فرعيين أو أكثر ، ويمارس كل نشاط فرعي منها في تقسيم تنظيمي متخصص وذلك لخلق نوع من التنافس بين هذه التقسيمات التنظيمية بما يحقق كفاءة وفعالية الأداء . مثال ذلك قد يتم فصل عمليات البيع الخارجية عن عمليات البيع المحلية بحيث يمارس كل نوع من هذه العمليات في قسم خاص بها . ويتم عمل مقارنات بين القسمين وفقاً لمعايير متشابهة (تكلفة المبيعات والربح وغيرها) يمكن على ضوئها مقارنة الكفاءة النسبية للمديرين الذين يشرفون على أقسام متشابهة وأيضاً متنافسة في ذات الوقت .

٤ ـ وقف التنافس :

وهو إتجاه عكسي للاتجاه السابق . ففي حالات معينة يكون من الأفضل إدماج بعض الأقسام التنظيمية التي تقوم بأنشطة متشابهة (مثل بيع منتجات متشابهة) في قسم واحد إذا ما كان هذا الاجراء من شأنه وقف الصراع والتنافس بين هذه الأقسام على ذات السوق وهو ما يضر بمصلحة المنظمة في مجموعها .

٥ ـ الرقابة على السياسات :

أحياناً تقضي الضرورة بتوحيد سياسات معينة على مستوى المنظمة ككل ، مثل سياسات التسعير والائتمان والبضاعة المرتدة وشكاوي العملاء وغيرها ، إذا لم تكن هذه السياسات محددة بوضوح أو كان هناك اختلاف في تفسيرها . وهنا قد يكون من المفيد أن يعهد بإصدار مثل هذه السياسات إلى مدير معين بالمنظمة يمكنه أن يعكس بفعالية أغراض وأهداف المنظمة .

٦ ـ تجنب الفصل القسري للأنشطة :

أحياناً تكون هناك صعوبات في تحديد المكان المناسب لممارسة أنشطة

معينة يقتضي الأمر فصلها وممارستها في إدارات منفصلة ، ولكن لاعتبارات عملية قد يفضل ممارستها مع بعضها البعض . مثال ذلك في أحد متاجر الأقسام قد يكون مدير واحد هو المسئول عن عمليات شراء وبيع البضاعة وذلك للعلاقة المباشرة بين النشاطين ، فضلا عن أنه عند ممارسة مدير واحد لمهمة الاشراف على النشاطين معاً يسهل تحديد وحصر المسئولية عن النتائج .

مثال آخر في إحدى شركات الخطوط الجوية ، قد يكلف الموظفون المسئولون عن بيع تذاكر السفر والتعامل مع العملاء - وهو نشاط يتبع منطقياً لادارة المبيعات - بمراجعة وفحص الأمتعة وإصدار البطاقات الخاصة بها Check Baggage - وهو عمل يتبع الخدمات الأرضية Ground Service أو إدارة العمليات Operations Department . ويرجع السبب في ذلك إلى أنه قد يكون من الصعب الفصل القسري بين النشاطين من الوجهة التنظيمية ، ولذلك يتم تجميعهما تحت إشراف مدير المحطة .

٧ ـ فصل النشاط الرقابي :

يتطلب التشغيل الفعال للمنظمات أن تسند أنشطة الرقابة على العمليات إلى شخص مستقل عن المدير المسئول عن التنفيذ . مثال ذلك نجد أنه في المنظمات الصناعية تتم ممارسة الرقابة على جودة الخامات والمواد المشتراة في مراحل إنتاجية مختلفة . وبديهي أن هذا النشاط الرقابي يفقد فعاليته إذا ما أسند إلى مسئول الشراء .

كذلك تسند مهمة مراجعة الحسابات إلى مراجع خارجي يتولى التحقق من صحة وسلامة السجلات المالية ، وهو أمر لا يطمأن إليه إذا ما أسندت المهمة إلى موظف تابع للادارة المالية .

وبصفة عامة فإنه في حالة ما إذا كان نشاط ما مصمماً للرقابة على نشاط آخر وبالتالي لا يمكن تبعية الشخص الذي يتولى النشاط الرقابي للقسم الذي يتولى الرقابة على أعماله ، فهنا يكون الفصل التنظيمي بين النشاطين محتماً .

٨ ـ الاهتمام الوظيفي :

وهو اتجاه مفيد في تجميع أنشطة مرتبطة ببعضها من حيث الغرض . مثال ذلك قد يعهد بنشاط تمويل وكلاء جدد لاحدى المنظمات التجارية الكبيرة إلى إدارة التسويق وليس إلى إدارة التمويل ، باعتبار أن إدارة التسويق لها اهتمام وظيفي قوي في هذا المجال .

والاهتمام الوظيفي أيضاً هو السبب في إلحاق الاشراف على الكافيتريا أو المطعم في كثير من المنظمات بإدارة الأفراد .

الفصل الرابع

السلطة في التنظيم



مفهوم السلطة Authority :

يمكن تعريف السلطة بأنها أهلية الرئيس ـ بناء على مركزه أو وظيفته الرسمية ـ لاتخاذ قرارات تحكم سلوك المرؤوسين .

ان الوظيفة الأساسية للمديرين هي اتخاذ القرارات Decision Making وسلطة المديرين لاتخاذ القرارات يعترف بها كجزء أساسي في صلب الوظيفة الادارية . وتعني السلطة هنا فكرة القوة Power أو القدرة Ability على ضمان اذعان المرؤوس لأوامر الرئيس . وكثيرا ما يطلق على السلطة القوة المرتبطة بالتنظيم للتأكيد على علاقتها بالتنظيم الرسمي Formal Organization . وليس معنى ذلك أنها قوة مطلقة Absolute Power ليس لها حدود أو قيود ، ولكن المقصود هو أن تكون هناك بعض الأساليب لفرض السلطة Enforcement وإلاً فلن يكون لها جدوى أو قيمة في مجال الادارة .

وتختلف السلطة Authority عن النفوذ أو التأثير influence الذي يستخدم فيه الإقناع أو الترغيب Persuasion والإيحاء Suggestion أو غير ذلك من الوان التأثير في السلوك . مع ملاحظة ان الفرد الذي يتعرض للتأثير يكون لديه الحرية لقبول أو رفض هذا التأثير ويمارس صلاحيات فردية لتحديد سلوكه الشخصي ، وذلك عكس الحال للخضوع للسلطة والذي يعني ان المرؤوس يقبل قرارات الرئيس بدون تقييم شخصي منه ـ أي من المرؤوس ـ لمزايا كل قرار .

ومن ناحية أخرى فقولنا ان السلطة تعني فكرة القوة ، لا يعني أنهما شيء واحد ، فالسلطة Authority تتطلب بالضرورة مركزا رسمياً أو وظيفة رسمية Formal position لكي تميز كسلطة ، عكس الحال في القوة Power التي قد لا تتطلب مركزاً أو وظيفة رسمية لكي تميز كقوة . وتشير القوة الى القدرة على جعل أشياء معينة تحدث والحصول على نتائج معينة . وعلى ذلك فجزء فقط من القوة

الكلية مرتبط بالتنظيم وهو الجزء الخاص بالسلطة التي يمتلكها المديرون ، الأمر الذي يعني ان هناك آخرين ـ الى جانب المديرين ـ يمتلكون القوة . مثال ذلك قد تحدد حصص الانتاج في المصنع من قبل مجموعة عمل غير رسمية Informal work group ويتم فرض هذه الحصص على كافة العاملين في المصنع .

وليس من الضروري ان تكون القوة شرعية Lgitimate ففي المثال السابق ، نلاحظ أن القوة غير شرعية فهي ضد نظم وقواعد العمل ، رغم أنها حقيقية . وذلك عكس الحال في القوة المرتبطة بالتنظيم ـ أي السلطة ـ التي تقبل على أنها قوة شرعية حيث يميزها الخاضعون لها باعتبارها حق Right مقرر للمديرين .

ونؤكد هنا على ان السلطة ـ كقوة مرتبطة بالتنظيم ـ والمتمثلة في القرارات والأوامر التي يصدرها الرئيس ، نادرا ما تكون مطلقة أو حتمية بمعنى ان المرؤوس لا يكون أمامه مفر من قبول السلطة أيا كانت . فالمرؤوس يمتلك هو الآخر قوة رفض السلطة أو مقاومتها أو رفض التوجيه من قبل سلطة أعلى . وعدم اطاعة المرؤوس لقرارات وأوامر الرئيس هو بمثابة إنكار للسلطة .

على أن هذا الاستنتاج لا يعني ان المرؤوسين يعارضون اوتوماتيكيا السلطة بصفة عامة . وفي ذلك يشير « بارنارد » Barnard الى وجود منطقة عدم الاكتراث أو اللامبالاة Zone of indifference تحدد أي الأوامر سوف تقبل .

ويفسر « بارنارد » Barnard فكرته بأنه لو أمكن ترتيب الأوامر والقرارات على أساس درجة قبولها من قبل الاشخاص الذين يتأثرون بها فانه قد يكون من المقنع وجود عدد منها غير مقبول بصراحة وسوف لا يطاع من قبل المرؤوسين . وهناك مجموعة أخرى من الأوامر والقرارات في خط التعادل تقريبا وهي التي قد تقبل وقد لا تقبل . وهناك مجموعة ثالثة من الأوامر تقبل بدون ادنى شك . وتقع هذه المجموعة الأخيرة في منطقة اللامبالاة أو عدم الاكتراث . والشخص الذي يتأثر بالقرارات سوف يقبل القرارات التي تقع في هذه المنطقة وسوف يكون

غير مهتم نسبيا بشأن ماهية أو طبيعة الأمر أو القرار طالما أنه متعلق بمسألة السلطة .[1]

على أنه من ناحية أخرى فان حقيقة ان المرؤوسين يمتلكون القوة ، لا تقلل من ، ولا تستبعد ، السلطة كحق اداري Management Right . ومن ثم فان خشية الرئيس من استخدام السلطة سوف يضعف من مركزه . فالمدير لديه سلطة ويجب ان يستخدمها كلما قضت الضرورة لصالح المنظمة . وفهم قوة المرؤوسين لا يعني التسليم بضعف المديرين ، بل على العكس فهذا الفهم يسهم في كفالة الحكم الجيد والصائب لقرارات المديرين وتجنبهم للأوامر التي يكون من الصعب فرضها .

المسئولية Responsibility :

اذا كانت السلطة Authority هي حرية التصرف واتخاذ القرار لتنفيذ مهام معينة ، فان المسئولية Responsibility هي الالتزام Obligation بتنفيذ وتحقيق تلك المهام على الوجه المستهدف . وهذا أمر يوجب وجود توازن كاف بين السلطة والمسئولية .

ويتضح من هذا المفهوم ان الالتزام هو جوهر Essence المسئولية التي بمقتضاها يحاسب الشخص على نهوضه بالأعباء والمهام المكلف بها وذلك بالشكل المحدد وفي الوقت المحدد وبالكفاءة المطلوبة .

وتنشأ المسئولية عادة عن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس . فالرئيس له سلطة مطالبة هذا المرؤوس بأداء واجبات معينة ، وهي سلطة ناتجة عن العلاقات التنظيمية التي بمقتضاها يكون المرؤوس مسئولاً أمام رئيسه عن أداء تلك الواجبات بأعلى كفاءة ممكنة .

العوامل المؤثرة في قبول السلطة :

ان سلوك المرؤوسين ، بتنفيذهم لأوامر وتعليمات الرؤساء ، يظهر قبولهم

---

(1) Chester Barnard, The Functions of the Executive, Cambridge, Mass. Harvard University Press, 1938.

للسلطة . والواقع ان التفسير الأساسي لذلك يكمن في نظرة المرؤوسين الى السلطة على انها شرعية Legitimate أو حقيقية ، وهناك عدد من العوامل التي تشجع الاتجاه إلى احترام وقبول السلطة .

وأحد هذه العوامل هو الثقافة التي نعيش فيها Culture وما تتضمنه من أدوار Roles لأعطاء أوامر وتلقي أوامر . والواقع ان اعضاء المنظمات مرّوا خلال حياتهم الوظيفية بحالات وأوضاع معينة لقبول السلطة . وبالتالي فأن بعض الميل او الاتجاه لقبول الأوامر يأتي طبيعيا بالنسبة لمعظم الناس . ونتيجة لذلك فان الموظفين يكونون مهيئين ثقافيا لقبول التوجيه والأوامر من المديرين . بل نجد أن أي تحدٍّ او معارضة لسلطة ادارية تقابل - بصفة عامة - بالرفض من جانب معظم أعضاء المنظمة .

أيضا فان سياسات الثواب والعقاب تشجع أو تعزز قبول السلطة . ويتمثل الثواب في مكافآت عديدة كالترقيات والعلاوات والمزايا الأخرى اذا ما أيّد الموظف أو تعاون مع برامج الرؤساء . ويعني العقاب فرض عقوبات على الموظاف في حالة عدم تعاونه أو في حالة معارضته للسياسات الرسمية .

كذلك فان الثقة او الاقتناع بأهداف المنظمة ، قد يكون سببا آخر لقبول السلطة وبصفة خاصة في حالة التنظيمات التعاونية حيث يقبل الأعضاء السلطة كجزء من تنفيذ العمل .

وتفسير آخر لقبول السلطة مرجعه الى معلومات الرئيس وقدراته وخبراته . فعنصر البراعة المهنية أو المهارة الفنية - على سبيل المثال - يكون هاما في ادارة الأفراد الذين يعلقون أهمية كبيرة على مثل هذه الصفات ، كما هو الحال في العلماء والمهنيين والفنيين وأصحاب الحرف ذوي المهارة .

كذلك فأن عامل القيادة الشخصية Personal Leadership يؤثر أيضا في قبول السلطة ، فبعض المرؤوسين يستجيبون لأوامر الرئيس بسبب اعجابهم برؤسائهم وتقديرهم لهم كقادة .

وقد تكون الرغبة في تحاشي المسئولية Avoid Responsibility عاملا

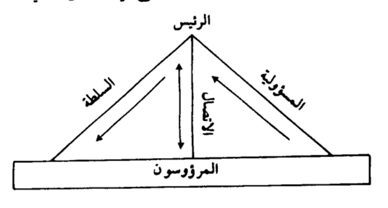
مؤثرا في قبول السلطة . فقد يسهل على البعض قبول توجيهات الرئيس بدلا من اتخاذ القرارات وخاصة اذا ما كانت هذه القرارات اكبر من قدرات وخبرات المرؤوس .

وتجدر الاشارة الى انه ليس من الضروري وجود كافة العوامل السابق الاشارة اليها والتي تشجع الاتجاه الى قبول السلطة الشرعية ، فقد يكفي وجود عامل واحد ، مثل العقوبات التأديبية ، لكي يفرض قبول السلطة .

سلسلة الرئاسة أو القيادة :

تعني سلسلة الرئاسة أو القيادة Chain of Command العلاقة بين رئيس Superior ومرؤوس Subordinate . واذا بدأنا بالقمة الادارية العليا (رئيس مجلس الادارة مثلا) فأننا سنلاحظ سلسلة من الخطوط تربط هذا المستوى الاداري الأعلى بالمستوى الاداري التالي ، وهذا المستوى الأخير بالمستوى الاداري الذي يليه وهكذا . . . ويوضح الهيكل التنظيمي تلك العلاقات التنظيمية في شكل خطوط تنساب من القمة الادارية الى ادنى المستويات الادارية بالمنظمة .

وتتضمن سلسلة الرئاسة علاقات رسمية . ولهذه السلسلة معالم أو ملامح اساسية مميزة وهي : السلطة Authority والمسئولية Responsibility والاتصال Communication ، كما هو واضح في الشكل التالي :[1]



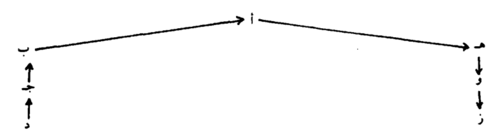
« معالم سلسلة الرئاسة »

(1) Longenecker and Pringle, Management, op. cit., P.220

ففي سلسلة الرئاسة تتمثل سلطة الرئيس في اتخاذ قرارات واعطاء اوامر . كما ان اتصالات الرئيس بالمرؤوس تكون اتصالات رسمية وصادرة عن سلطة مختصة . كذلك تعكس سلسلة الرئاسة خط المسئولية بمعنى ان المرؤوسين مسئولون ومحاسبون عن ادائهم أمام الرئيس . ويكون للرؤساء سلطة مراجعة وتقييم اداء المرؤوسين .

وتقرر نظرية الادارة Management Theory ضرورة تعادل السلطة مع المسئولية . ومن ثم ينتفي هذا التعادل اذا ما اعتبرنا الموظف مسئولا عما ليس لديه سلطة لانجازه .

على انه في التطبيق العملي قد لا يكون التقيد بسلسلة الرئاسة او القيادة كاملا ، فقد تقتضي الضرورة عمل قفزات تجاوزية Leapfrogging تسير مضادة أو معاكسة لمبدأ سلسلة الرئاسة أو القيادة . وتوجد مواقف وظروف عديدة تحتم هذه المرونة في سلسلة الرئاسة . مثال ذلك الحاجة الى سرعة الاتصال . فالاتصالات التي تجري عبر مستويات ادارية متعددة وفقا لسلسلة الرئاسة ، قد تستغرق وقتا طويلا مما يؤخر عملية الاتصال وبالتالي يؤخر اتخاذ القرار ، كما هو الحال فيما لو ان الاتصالات عبر سلسلة الرئاسة محددة وفقا للشكل التالي :(1)



« الاتصالات عبر سلسلة الرئاسة »

ومن واقع هذا الشكل لو أن الموظف (د) يرغب في الاتصال بالموظف (ز) عبر سلسلة الرئاسة ، فانه عليه أن يتصل به عبر ج ، ب ، أ ، هـ ،و.

(1) Ibid., P. 221

واكثر من ذلك فان الالتزام أو التقيد الجامد بسلسلة الرئاسة يمكن ان يعوق إدراك وفهم الرئيس للتنظيم الأدنى منه ، وكذلك للأفراد المتواجدين في هذا التنظيم .

ويحقق اتباع الدوائر القصيرة للاتصال Short circuiting الحماية ضد عدم العدالة في الاشراف ، فبعض المنظمات تتبع سياسة الباب المفتوح open door policy والتي تسمح للأفراد ان يرفعوا تظلماتهم وشكاواهم من عدم عدالة رؤسائهم الى الادارة العليا مباشرة ، وهو اجراء يجعل المدير - أيا كان مستواه الاداري - يتخذ قراراته بعدالة تامة حيث يدرك أنه سيحاسب عن قراراته غير العادلة أمام الادارة العليا .

لكن من ناحية اخرى فأن اختصار دوائر الاتصال المحددة في سلسلة الرئاسة قد يترتب عليه تقويض مركز المدير الذي يتخطى اثناء عملية الاتصال الأمر الذي تتأثر معه فعالية القيادة . كذلك فان هذا الاجراء سيترتب عليه تبعية المرؤوسين لاشراف مزدوج Multiple supervision وهي ظاهرة ادارية غير سليمة .

وبصفة عامة فأن الخروج عن سلسلة الرئاسة يجب ان يكون في أضيق الحدود ولمواقف وظروف طارئة تحتم هذا الاجراء . أما في غير هذه المواقف والحالات الطارئة فان السماح بقفزات تتجاوز سلسلة الرئاسة ، يعتمد على عدد من العوامل مثل أهمية الموضوع المراد الاتصال بشأنه ومناقشته ، وطبيعة الاتصال - هل لمجرد المناقشة أم لاتخاذ قرار ، والمدى الذي تبقى فيه المستويات الادارية الواقعة بين طرفي الاتصال على علم كامل بما يحدث .

وأيا كان الأمر فأن البراعة والحنكة الادارية مطلوبة لضمان عدم تسبب الاتصالات التي تجري خارج سلسلة الرئاسة في الاضرار بالهيكل التنظيمي ، وأن تكون ايجابية في اسهامها في تحقيق أهداف المنظمة .

وحدة الرئاسة أو القيادة Unity of Command :

يعني هذا المفهوم التنظيمي أن أي فرد في المنظمة يجب الا يخضع

للتوجيه والاشراف المباشر من قبل اكثر من رئيس واحد في أي وقت .

على انه في التطبيق العملي ، قد تتطلب الظروف التنظيمية ان يتبع المرؤوس لاشراف اثنين أو اكثر من الرؤساء ذوي المراكز المتساوية تقريبا . مثال ذلك أن يتولى أحد الرؤساء الإشراف على المرؤوس من الناحية الإدارية ، بينما يشرف عليه رئيس آخر من الناحية الفنية .

ومن الأسانيد المؤيدة لتطبيق مبدأ وحدة الرئاسة لضمان تنظيم فعال ، ان وجود رئيسين او اكثر لمرؤوس واحد لا نضمن معه اتفاقهما في تعليماتهما الى المرؤوس، الأمر الذي قد ينتج عنه تضارب في التعليمات والأوامر والقرارات .

ومن ناحية أخرى فان المرؤوس الخاضع لاشراف متعدد يكون في مركز استراتيجي من حيث إمكانيته إحداث نوع من الصراع بين الرؤساء طالما أن كلاً منهم ليس لديه معلومات كاملة عن العمل الذي يقوم به هذا المرؤوس .

وتجدر الاشارة الى ان خرق مبدأ وحدة الرئاسة قد ينشأ عن غموض العلاقات التنظيمية وعدم التحديد الدقيق والواضح لعلاقات السلطة بين المستويات الوظيفية المختلفة ، مما قد يجد معه المرؤوس ان رئيسين او اكثر يتصرفون كما لو كان هذا المرؤوس تابعا لكل منهم .

نطاق الاشراف Span of Control .

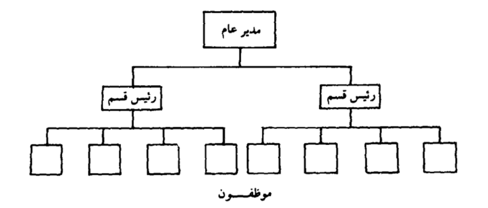
مفهوم نطاق الاشراف :

هناك حد معين لعدد الأفراد الذين يستطيع المدير أن يشرف عليهم بفعالية والذين يصدر بشأنهم القرارات .

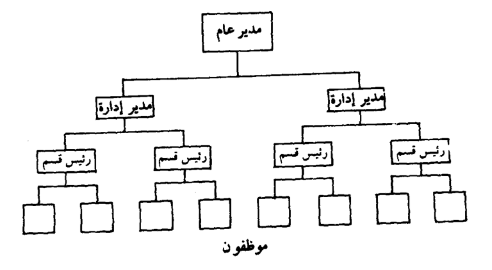
ويشير نطاق الاشراف الى عدد المرؤوسين المباشرين التابعين لرئيس معين ، وبحيث يستطيع هذا الرئيس ان يوجههم ويقودهم بفعالية . فلو ان رئيس شركة يشرف إشرافاً مباشراً على اثنين من نواب الرئيس (احدهما للشئون

الانتاجية وآخر للشئون التسويقية) ، فان نطاق اشراف الرئيس يكون اثنين.

ويرتبط حجم نطاق الاشراف عكسيا بعدد المستويات الادارية أو التنظيمية في المنظمة . فكلما اتسع نطاق الاشراف ، كان هناك ميل الى ان يأخذ الهيكل التنظيمي الشكل المسطح flat structure . والعكس كلما ضاق نطاق الاشراف ، كان هناك ميل الى استطالة الهيكل التنظيمي tall structure كما هو واضح من الشكلين التاليين :



شكل أ « هيكل تنظيمي مسطح »



شكل ب « هيكل تنظيمي طويل »

ومن الشكل (أ) يتضح انه عندما كان نطاق إشراف رئيس القسم =٤ تطلب ذلك وجود مستويين تنظيميين على الهيكل التنظيمي (مستوى المدير العام ومستوى رؤساء الاقسام) وذلك لتوجيه ٨ موظفين تنفيذيين . بينما في الشكل (ب) عندما اصبح نطاق الاشراف = ٢ فقط تطلب ذلك وجود ثلاثة مستويات تنظيمية على الهيكل التنظيمي (مستوى المدير العام ومستوى مديري الادارات ومستوى رؤساء الأقسام) وذلك لتوجيه نفس العدد من الموظفين التنفيذيين .

ونستنتج من ذلك ان سبب بروز المستويات التنظيمية على الهيكل التنظيمي يكمن في حدود أو قيود نطاق الاشراف . وبمعنى آخر فانه بسبب وجود حدود لأعداد المرؤوسين الذين يستطيع المديرون ان يشرفوا عليهم بفعالية ـ ولو أن هذه الحدود يختلف مداها باختلاف المواقف ـ فان النتيجة هي تعدد المستويات الادارية أو التنظيمية .

ضيق أم اتساع نطاق الاشراف ؟ :

ان تحديد او تضييق نطاق الاشراف أمر له مبرراته . فقدرات المدير ـ أي مدير ـ محدودة ، وكذلك وقته محدود . ومن ثم فضيق نطاق الاشراف يسهم في ضمان فعالية عملية التوجيه والاشراف ، وبالتالي فعالية اتخاذ القرارات . فالمدير الذي يمكنه ـ على سبيل المثال ـ الاشراف على ١٢ مرؤوساً ، سوف يمكنه أن يشرف على ١٠ أو ٨ بدرجة أكثر فعالية .

ورغم ذلك فان المغالاة في تضييق نطاق الاشراف أمر مكلف costly حيث سيترتب عليه زيادة عدد المستويات الادارية أو التنظيمية وما يترتب على ذلك من زيادة التكلفة الادارية نتيجة تعيين عدد كبير من المديرين ومعاونيهم ، الى جانب تكلفة التسهيلات المادية (مكاتب وادوات وغيرها) مما يزيد من النفقات العامة . فضلا عن ذلك فان تعدد المستويات الادارية أو التنظيمية في حد ذاته ، وبدون داع ، يحدث خللا وارباكا للتنظيم ويعقد عملية الاتصالات الرأسية حيث تزداد درجة الصعوبة في ايصال الأهداف والخطط والسياسات عبر

الهيكل التنظيمي وذلك عما لو كانت المستويات التنظيمية محدودة . والسبب في ذلك راجع الى ان الفرصة تكون متاحة لاختزال أو حذف بعض المعلومات (تعليمات أو توجيهات أو اقتراحات أو مسائل وموضوعات معينة) أو سوء تفسيرها خلال مرورها صعوداً أو هبوطاً عبر المستويات التنظيمية المختلفة في سلسلة القيادة . وبصفة عامة فان تعدد المستويات التنظيمية بدون داع يحد من فعالية عملية اتخاذ القرارات .

فضلاً عن ذلك فأن التعدد الزائد للمستويات التنظيمية يعقد عمليات التخطيط والرقابة ، فالخطة التي قد تكون محددة وتامة في المستوى الأعلى تفقد التنسيق والوضوح عندما يتم تفريعها في المستويات الأدنى . كما تصبح الرقابة اكثر صعوبة باضافة مستويات إدارية ومديرين اضافيين ، في الوقت الذي يتسبب فيه تعقيد التخطيط وصعوبة الاتصالات في جعل الرقابة أكثر أهمية .

وهذه المشاكل يتلافاها نطاق الاشراف المتسع حيث يقل عدد المستويات الادارية وبالتالي يسهل الاتصال الرأسي نتيجة تفادي اختناقات عملية الاتصال Communication Bottlenecks التي يسببها تعدد المستويات التنظيمية . كذلك فإن نطاق الاشراف الواسع يحقق خفض التكاليف الادارية العامة غير المباشرة Administrative Overhead Costs نتيجة تخفيض عدد المديرين في المنظمة . إضافة إلى ذلك فإن اتساع نطاق الاشراف قد يؤدي إلى رفع الروح المعنوية Morale لأفراد القوى العاملة بالمنظمة لسهولة وسرعة اتصالهم بالإدارة العليا . على أنه في هذا المجال أجريت دراسة قام بها Lyman Porter and E. Lawler[1] لقياس درجة الرضاء عن العمل Job Satisfaction لحوالي ٢٠٠٠ مدير في عدد من الشركات ذات الأحجام المختلفة . وقد أسفرت الدراسة عن أن التنظيم المسطح Flat Organization لا يفضل كثيراً التنظيم الطويل Tall Organization في رفع الروح المعنوية وتحقيقه لإشباع حاجات المديرين .

---

(1) Lyman W. Porter and Edward Lawler, « The Effects of Tall versus Flat Organization Structures on Managerial Job Statisfaction », Personnel Psychology 17 (Summer 1965), PP. 135 - 148.

وبالمقابل أجريت دراسة أخرى[1] على ٤٦٧ من رجال البيع في ثلاث شركات كبيرة لقياس درجة الرضاء عن العمل ، وأظهرت الدراسة وجود علاقة بين التنظيم المسطح والسلوك التنظيمي . فرجال البيع في هذا التنظيم المسطح أشبعوا قدراً أكبر من الحاجة إلى تأكيد الذات Self-Actualization والحاجة إلى الاستقلال Autonomy ، ويخضعون لقدر أقل من الضغط والاجهاد Stress ، ويؤدون أعمالهم بدرجة أكثر كفاءة من رجال البيع في الشركات ذات التنظيم الطويل .

ومن هاتين الدراستين يتضح أن العلاقة بين الشكل المسطح والشكل الطويل للتنظيم ، وبين المعنوية ، غير واضحة بدرجة كاملة حيث من المؤكد وجود عوامل ومؤثرات أخرى تلعب دورها .

ولعل ذلك يؤكد حقيقة صعوبة التعميم بالنسبة لوجوب اتساع أو ضيق نطاق الاشراف ، حيث هناك عوامل كثيرة تحكم الموضوع ويجب أخذها في الاعتبار . والواقع أن لكل من الاتجاهين (الاتساع والضيق) مزاياه ومشكلاته في ذات الوقت . والنتيجة الحتمية هي وجوب تحقيق التوازن والتوفيق بين الاتجاهين على ضوء الحقائق التي يتضمنها موقف معين ، وذلك للحصول على أفضل النتائج النهائية .

العلاقات المترتبة على عملية الاشراف :

إلى جانب أن المديرين بشر لهم حدود معينة من ناحية الوقت والطاقة والذكاء والتدريب والخبرة وغير ذلك ، فإن عملية الاشراف الاداري ترتب أعباء على عاتق المشرف من ناحية مجهود العمل ومن ناحية العلاقات المترتبة على عملية الاشراف والتي يجب أن يعيرها المدير اهتمامه .

---

(1) John M. Ivancevich and James Donnelly, « Relation of Organizational structure to Job Satisfaction, Anxiety-Stress, and Performance », Administrative Science Quarterley 20 (June 1975), PP. 272 - 280.

ولقد أثبتت الدراسات في مجال نطاق الاشراف أن مشكلات الادارة ممثلة في عدد العلاقات المسئول عنها المدير تزداد بمتوالية هندسية عندما يزداد نطاق الاشراف بمتوالية حسابية . وقد وضع (جريكوناس Graicunas) مستشار الادارة الفرنسي صيغته المشهورة بعد دراسات طويلة قام بها لبحث كل أنواع العلاقات التي تتطلب عناية المدير ، على الوجه التالي :

عدد العلاقات الكلية = $\text{ن} \left(\frac{٢^{\text{ن}}}{٢} + \text{ن} - ١ \right)$

أوعدد العلاقات الكلية = $\text{ن} \left[٢^{\text{ن}-١} + (\text{ن} - ١) \right]$

بافتراض أن ن = عدد الأفراد الذين يشرف عليهم المدير مباشرة (نطاق الاشراف) .

وتحدد صيغة « جريكوناس » ثلاثة أنواع من العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وهي :

أ ــ علاقات فردية مباشرة	Direct Single Relationships
ب ــ علاقات جماعية مباشرة	Direct Group Relationships
جـ ــ علاقات عرضية متقاطعة	Cross Relationships

وقد وجد صاحب هذه الصيغة أن العلاقات المباشرة من السهل فهمها لكن من المهم ألا ننسى مع ذلك العلاقات مع مجموعات مختلفة من المرؤوسين وكذلك العلاقات بين هؤلاء المرؤوسين وبين بعضهم البعض . وهذه العلاقات تتناسب إلى حد معقول مع حجم مجموعة المرؤوسين . فلو كان (أ) يشرف على شخصين (ب) ، (جـ) فإنه يمكنه أن يتعامل معهما بصفة منفردة وكمجموعة . وسلوك الشخص (ب) في وجود (جـ) وكذلك سلوك (جـ) في وجود (ب) سوف يختلف عن سلوكهما عندما يكون كل منهما موجوداً مع (أ) على انفراد .

وأكثر من ذلك فإن فكرة (ب) عن (جـ) وكذلك فكرة (جـ) عن (ب) تكون بمثابة علاقتين متعارضتين وهو ما يجب أن يأخذه (أ) في الحسبان عندما يفوض

عملاً يجب أن يتعاون (ب) ، (جـ) في أدائه في غيبة (أ) . ومن ثم فرغم وجود عدد (٢) مرؤوس للمشرف فإنه يضع في ذهنه بصفة مستمرة ٦ علاقات . وعندما يضاف شخص آخر (د) للمجموعة فإن علاقات المشرف (أ) المباشرة مع الأفراد ستزداد بمقدار (١) « العلاقة بين أ ، د » لكن مختلف التجميعات التي يجب أن يتعامل معها سوف تزداد بمقدار (٧) وهي (أ ـ ب ـ د ، أ ـ د ـ ب ، أ ـ جـ ـ د ، أ ـ د ـ جـ ، أ ـ ب ـ جـ د ، أ ـ جـ ـ ب د ، أ ـ د ـ ب جـ) كذلك فإن مختلف العلاقات العرضية التي على المدير أن يأخذها في الاعتبار سوف تزداد بمقدار ٤ (ب ـ د ، د ـ ب ، جـ ـ د ، د ـ جـ) وبذا تصبح العلاقات الكلية مقدارها ١٨ علاقة . ونلاحظ هنا أن « جريكوناس » يركز على إختلاف المواقف السيكولوجية في كل علاقة . ويمكن تلخيص نتائج صيغة « جريكوناس » في الجدول التالي :

عدد المرؤوسين	عدد العلاقات
١	١
٢	٦
٣	١٨
٤	٤٤
٥	١٠٠
٦	٢٢٢
٧	٤٩٠
٨	١٠٨٠
٩	٢٣٧٦
١٠	٥٢١٠
١١	١١٣٧٤
١٢	٢٤٧٠٨
١٨	٢٣٥٩٦٠٢

معنى ذلك أن زيادة نطاق الاشراف من ٤ إلى ٥ تؤدي إلى زيادة طاقة العمل بمقدار ٢٠٪ مقابل زيادة العلاقات من ٤٤ إلى ١٠٠ أي بمقدار ١٢٧٪.

على أن الصيغة التي انتهى إليها « جريكوناس » محدودة الفائدة إلى حد ما وذلك للأسباب التالية :

أ ــ قد يقوم الرؤساء بأعباء أخرى غير إدارية . مثال ذلك قد يمارس رئيس المبيعات بعض عمليات البيع بنفسه .

ب ــ تتجاهل الصيغة إعتماد العاملين على بعضهم البعض . مثال ذلك فإن عمل عدد من المرؤوسين قد يرتبط ببعضه ارتباطاً مباشراً بدرجة تتطلب تنسيقاً مستمراً ، كما هو الحال في عمل الممرضات في حجرة العمليات وعمل مراقبي النقل الجوي . ومن ناحية أخرى فإن العلاقة بين الأعمال قد تكون متقطعة كما هو الحال في الأعضاء المتناوبين في فريق عمل لانشاء خط سكك حديدية . وهنا يثور التساؤل « هل اختلاف الظروف يتطلب اختلاف نطاق الاشراف »؟.

جـ ــ أغفلت الصيغة القدرة الادارية للرئيس . فمن المحتمل أن المشرفين أو الرؤساء الذين لديهم قدرات إدارية غير عادية سوف يكونوَن أكثر نجاحاً في تنظيم وقتهم وكذلك إجراء عديد من الاتصالات مع مرؤوسيهم ، وبالتالي يستخدمون نطاقاً للاشراف أوسع من نطاق المديرين ذوي القدرات الادارية المحدودة .

د ــ إذا كان المرؤوس عضواً في المنظمة لوقت طويل ونّمى أنماطاً مناسبة من السلوك ، فإن الرئيس قد يخصص وقتاً أقل للاتصال بالمرؤوس ، عكس الحال لو كان المرؤوس جديداً أي أن خبرته بالمنظمة محدودة .

ورغم ذلك فإن صيغة « جريكوناس » تركز الانتباه على المشاكل الرئيسية الحاكمة لنطاق الاشراف بدرجة مناسبة .

العوامل المؤثرة على حجم نطاق الاشراف :

ليس هناك حجماً أمثل لنطاق الاشراف يسري على كافة المواقف وفي كل الظروف . وحتى الحقائق التي برزت من دراسة الوضع في بعض الشركات الناجحة إدارياً ، أثبتت وجود إختلاف في نطاق الاشراف بين هذه الشركات وبعضها البعض ، وحتى داخل كل شركة منها[١] . ويؤكد ذلك أنه لا يمكن تحديد حجم أمثل لنطاق الاشراف ، وإنما هذا الحجم تحدده الظروف والمواقف الحاكمة والتي هي تختلف بالضرورة من شركة لأخرى . وبمعنى آخر فإن كل ما نستطيع أن نقوله هو أنه توجد عوامل مرتبطة بالموقف الاداري تحكم ضيق أو اتساع نطاق الاشراف في المنظمة .

ونستعرض فيما يلي أهم هذه العوامل[٢] :

١ ـ طبيعة العمل :

لطبيعة العمل Nature of Work بعض التأثير على حجم نطاق الاشراف المطلوب . فمدى تشابه الأنشطة والعمليات التي يتم توجيهها وإدارتها يؤثر على

---

(١) يشير Koontz and O'Donnell (مرجعهما السابق الاشارة إليه ص ٢٨٣) إلى أن الوضع التنظيمي لشركة جنرال موتورز الامريكية عام ١٩٧٥ كان يتمثل في وجود اثنين من النواب لرئيس الشركة . وكان أحد هؤلاء النواب يشرف مباشرة على ثلاثة عشر مرؤوساً .

وفي إحدى شركات السكك الحديدية الكبيرة والناجحة (عام ١٩٧٥)، كان نطاق إشراف رئيس الشركة عشرة من كبار المديرين ، أحدهم نطاق إشرافه احد عشر من الرؤساء .

وفي شركة نقل أخرى وجد أن نطاق إشراف رئيس الشركة سبعة من كبار المديرين . وفي شركة تجارية ضخمة وجد أن نطاق إشراف رئيس الشركة أربعة من كبار المديرين الذين لا يزيد نطاق إشراف أي منهم عن خمسة من الرؤساء . هذا بينما في شركة تجارية أخرى تماثل هذه الشركة في ضخامتها ، وجد أن نطاق إشراف رئيس الشركة اثنا عشر مديراً .

وفي دراسة أجريت على مائة من الشركات ذات الاحجام المختلفة، وجد أن نطاق الاشراف في المستويات الادارية الوسطى أضيق كثيراً من نطاق الاشراف في مستوى الادارة العليا .

(2) Longenecker and Pringle, Op. Cit., PP. 224 - 226.

طبيعة المشاكل التي تواجه المدير ، وبالتالي على نطاق الاشراف الاداري .

وبصفة عامة نجد أنه كلما كانت الأنشطة والعمليات التي يتم الاشـراف عليها متشابهة إلى حد كبير ، اتسع نطاق الاشراف . والعكس في حالة وجـود اختلاف جوهري بين طبيعة الأنشطة التي يتم توجيهها حيث يتطلب الأمر تضييق نطاق الاشراف .

كذلك فإن أهمية العمل Importance of Work تبـدو عامـلاً هامـاً في تحديد حجم نطاق الاشراف . فكلما زادت أهمية العمل الذي يتم الاشراف عليه تطلب الأمر تضييق نطاق الاشراف حيث يزداد تدخل المديرين شخصياً بدرجة أكبر في الأنشطة والأعمال الأكثر أهمية .

وصعوبة العمـل Difficulty of Work قد تؤثـر أيضـاً علـى عدد ونـوع المشاكل الادارية وبالتالي على نطاق الاشراف . فالأعمال التي تتضمن عدداً غير قليل من المشاكل المعقدة التي تستغرق وقتاً طويلاً لدراستها وبحثهـا وإيجـاد الحلول لها ، تتطلب نطاقاً إشرافياً ضيقاً .

والانتشار الجغرافي للأنشطة التي يتم إدارتها Geographical Spread قد يؤدي إلى ضيق نطاق الاشراف ، إذ يبدو الاشراف هنا أكثر صعوبة ويستغرق وقتاً أطول وجهداً أكبر .

٢ ــ خصائص المدير :

في دراستنا لحجم نطاق الاشراف الأمثل يجب ألا نغفل المديرين أنفسهم كأفراد يختلفون فيما بينهـم في الخصـائص الجسمـانية والـذهنية والعـاطفية . فبعض المديرين لديهم قوة جسمانية ، كما أنهم أكثر مرونة وتكيفاً في استجابتهم لمتـطلبات أعمالهم ووظائفهم، وقـد يـتصف البعض منهم بهـدوء الـطبـع بينـما آخرون عصبيون بل ومعرضـون للاصابة بالقرحة Ulcer - Prone . كذلك فإن القدرة الذهنية لبعض المديرين قد تعدّهم لتقـدير المـوقف وتـكوين رأي عنـه

والوصول إلى قرارات بدرجة أسرع من آخرين . ومثل هذه الفروق الفردية بين المديرين تؤثر بالضرورة على حجم نطاق الاشراف . وبصفة عامة يمكن القول بأن المدير الذي تتوافر لديه خصائص وصفات جيدة تمكنه من التأقلم مع مطالب العمل ومسئولياته ، يميل إلى توسيع نطاق إشرافه .

أيضاً لا يمكننا إغفال النوازع السيكولوجية لدى بعض المديرين لتوسيع نطاق إشرافهم بزيادة عدد مرؤوسيهم حتى تزداد أهميتهم ويزداد نفوذهم . وينطبق قانون Parkinson [1] على هذه الظاهرة حيث يرفض صاحب هذا القانون فكرة ارتباط حجم المنظمة وبالتالي حجم القوى العاملة بها بحجم العمل المؤدى . فحجم العمالة قد يكون في تزايد مستمر بصرف النظر عن اتساع أو انكماش حجم العمل المؤدى . والمنظمة ـ في رأي Parkinson ـ لا تكبر بطريقة منطقية لمجرد الاهتمام بأعباء العمل المتزايد . كما أنه لا يمكن استنتاج حجم العمل المؤدى على أساس حجم المنظمة أو عدد العاملين فيها . ورغم مغالاة هذا القانون في حكمه ، إلا أنه يشير إلى ظاهرة حقيقية وهي تأثير الاعتبارات الشخصية أحياناً على تصميم الهيكل التنظيمي ، فهؤلاء الذين في مركز أو وضع مؤثر على القرارات التنظيمية قد يتصرفون على أساس « ما هو أفضل لي » وليس على أساس « ما هو أفضل للمنظمة » ، ومن ثم يسعون إلى بناء « إمبراطوريات » داخل المنظمة عن طريق زيادة عدد مرؤوسيهم إلى حد كبير بغرض زيادة مكانتهم ومراكزهم ونفوذهم وتعظيم نفعهم الشخصي .

٣ ـ الأساليب الادارية :

من المؤكد أن توافر الأساليب الادارية الجيدة يسهم في زيادة قدرة المديرين على إدارة وتوجيه عدد أكبر من المرؤوسين أي اتساع نطاق إشرافهم . ومن بين هذه الأساليب الادارية يبرز تفويض السلطة Delegation of Authority . فلو أن المديرين فوضوا قدراً مناسباً من السلطة لمعاونيهم من

---

(1) C.Northcote Parkinson, Parkinson's Law, Houghton Miffin Co., Boston, 1957, P.2.

الرؤساء ، فإنهم بذلك يحررون أنفسهم من عبء الاشراف على التفاصيل الجزئية للأعمال والتي تستغرق بطبيعتها وقتاً وجهداً كبيراً ، ويمكنهم هذا التفويض للسلطة من توسيع نطاق إشرافهم .

ومن الأساليب الادارية التي تؤثر على حجم نطاق الاشراف ، الأساليب الخاصة باستخدام نظم الرقابة عن طريق الموازنات Budgetary Control Systems فالموازنة التخطيطية تعكس الخطة الموضوعة لنشاط معين (إنتاج ، مبيعات ، شراء ، تكلفة ، عمالة . . . الخ) . وتكون مؤشرات الخطة الواردة في الموازنة بمثابة معايير رقابية يتم على ضوئها الحكم على مدى تنفيذ الخطة الموضوعة وتقييم كفاءة الأداء . ووجود مثل هذه المعايير الموضوعية للأداء يساعد على اتساع نطاق الاشراف .

أيضاً فإن وضع الادارة العليا لاطار من السياسات Policies في المنظمة تكون بمثابة قواعد إرشادية Guidelines تحكم تصرفات وقرارات المستويات الادارية الأدنى وذلك في مواقف وظروف متكررة بطبيعتها ، يساعد على اتساع نطاق الاشراف . ذلك لأنه في ظل وجود سياسات مكتوبة يمكن للمدير في مستوى الادارة العليا أن يركز جهوده على المسائل أو المشاكل العامة ، ويتجنب الدراسة والفحص الدقيق للمسائل أو الموضوعات الفرعية والتي يمكن أن يحيلها إلى معاونيه من الرؤساء للتصرف فيها طالما أنه توجد قواعد إرشادية تحكم تصرفات وقرارات هؤلاء المعاونين .

كذلك فإن فعالية عملية الاتصال بالمنظمة تساعد على اتساع نطاق الاشراف . وتتحقق فعالية الاتصال بوجود نظم وأساليب اتصال فعالة لنقل وتفسير المعلومات والتعليمات والقرارات والخطط من الادارة إلى مستوى التنفيذ ، وكذلك نقل المعلومات والبيانات الضرورية من مستوى التنفيذ إلى الادارة في صورة مذكرات وتقارير ومقترحات وغيرها .

كما يمكن للمديرين أن يوسعوا من نطاق إشرافهم باستخدامهم

للمساعدين الاستشاريين Staff Assistants الذين يقدمون للمديرين المشورة والنصح وكذلك المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات . وبمعنى آخر فإن الهيئة الاستشارية تزيد من قدرات المديرين على التوجيه والاشراف على آخرين .

٤ ـ قدرة وتدريب المرؤوسين :

فالمدير الذي يتوافر لديه مرؤوسون ذوو كفاءة وقدرة ، يمكنه أن يقلل من الوقت المستغرق في الرقابة على أنشطتهم . ذلك لأن الشخص الكفء المدرب جيداً يكون أقل عرضة لارتكاب الأخطاء وأقل ميلاً إلى طلب الارشاد والتوجيه من رؤسائه . كذلك فإن قدرة وكفاءة المرؤوس تهيء له الاستعداد الكافي للتعرف على المشاكل والتوصية بالحلول المناسبة لها بدون حاجة كبيرة إلى تعليمات مفصلة من الرئيس .

وبصفة عامة فإن تزايد قدرة وكفاءة وخبرة المرؤوسين وحسن تدريبهم يساعد على اتساع نطاق إشراف الرئيس .

وجهة نظر علماء السلوك في نطاق الاشراف :

كما سبق أن أوضحنا فإنه ليس هناك نطاق إشراف مثالي . وإلى جانب العوامل والظروف الموقفية السابق الاشارة إليها والتي تؤثر على حجم نطاق الاشراف ، فإن هناك أيضاً نتائج سلوكية تؤثر على نطاق الاشراف كشفت عنها بحوث أجراها علماء السلوك المهتمين بفعالية المجموعات الصغيرة Small Groups ومن هذه النتائج[1] :

أ ـ يكون تماسك أو ترابط المجموعة أقوى في حالة كون المجموعة صغيرة ـ حوالي خمسة أعضاء . والمجموعة الأصغر من ذلك لا توفر تفاعلاً كافياً

---

(1) R. House and J. Miner, « Merging Management and behavioral theory: The Interaction between span of control and group size », Administrative Science Quarterly 14 (1969), pp. 451 - 466.

للتماسك والترابط . كذلك فإن المجموعة الأكبر من ذلك تميل إلى التفتت إلى مجموعات ـ أو شلل Cliques ـ فرعية .

ب ـ تميل المجموعات الصغيرة إلى توفير الرضاء لأعضائها بدرجة أكبر من ذلك الذي توفره المجموعات الكبيرة ، وذلك بسبب فرصة المشاركة من قبل العاملين الذين يرغبون في هذه المشاركة .

جـ ـ كلما كبرت المجموعة ، تطلب الأمر أن يبذل المدير براعة وعناية فائقة ، وتعقدت مهمته وزادت التعليمات والتوجيهات التي يصدرها . والواقع أن مثل هذا النموذج القيادي تتطلبه صعوبة تنسيق جهود المجموعة الكبيرة .

« تفويض السلطة »

Delegation of Authority

طبيعة التفويض :

إن الغرض الأساسي من التفويض Delegation هو جعل التنظيم ممكناً . فكما أنه ليس في استطاعة شخص واحد أن يؤدي كافة الأعمال الضرورية لتحقيق أهداف المجموعة ، كذلك يكون من المستحيل ـ كلما كبر حجم المنظمة ـ أن يمارس شخص واحد كافة السلطات لاتخاذ القرارات . وهنا يكون التفويض أمراً ضرورياً ، حيث تفوض السلطة إلى المعاونين لاتخاذ القرارات داخل مجالات اختصاصاتهم ومسئولياتهم . وعلى ذلك يعني تفويض السلطة أن يعهد الرئيس ببعض اختصاصاته إلى أحد معاونيه (أو بعضهم) ويفوضه سلطة إتخاذ القرارات اللازمة للنهوض بهذه الاختصاصات على وجه مرض . وبعبارة أخرى فإنه عندما يدفع بحرية التصرف واتخاذ القرارات إلى أسفل بأن ينقل الرئيس إلى المرؤوس حق اتخاذ القرارات التي من سلطة الرئيس أن يتخذها بنفسه ، فإن الرئيس هنا يمارس تفويض السلطة .

ومن أمثلة تفويض السلطة أن يعطي أحد الرؤساء سلطة Authority أو حق Right تخطيط أنشطة وحدة تنظيمية معينة (إدارة أو قسم أو شعبة) وتوجيه عمل المرؤوسين واتخاذ القرارات اللازمة لسير العمليات . أو تفوض السلطة لموظف تنفيذي لتقرير التفاصيل المختلفة للعمل واستخدام التجهيزات .

ولا يعني تفويض السلطة أن يفوض الرئيس كافة سلطاته إلى المرؤوسين ، وإلا كانت النتيجة توقفه عن الادارة واختفاء مركزه الفعلي كمدير .

والواقع أنه مهما كانت درجة التفويض فإن الهيئة الادارية العليا للمنظمة تحتفظ لنفسها بعدد من المسائل الجوهرية التي لا يمكن تفويضها إلى غيرها ، وهي غالباً المسائل المرتبطة بالتخطيط العام ورسم السياسات العامة والتنظيم العام للمنظمة والرقابة العامة على تحقيق الأهداف وتقييم الأداء الكلي للمنظمة . هذا إلى جانب المسائل المالية الهامة المتعلقة بميزانية المنظمة والتصرف فيها وإقرار المصروفات الرأسمالية الكبيرة وكذا التعيين في المناصب الادارية العليا وغير ذلك من المسائل الجوهرية . كذلك لا يعني تفويض السلطة أن يكون لدى المفوض إليه حق مطلق في التصرف ، وإنما يكون له فقط حق التصرف في نطاق محدد له وبالقدر اللازم لانجاز عمل أو مهمة معينة .

وكما نرى فإن التفويض ينصب على السلطة دون المسئولية ، فالمسئولية لا تفوض إطلاقاً . ويعني ذلك أن تظل مسئولية الرئيس قائمة أمام رؤسائه عن الاختصاصات والمهام الموكلة إليه حتى وإن كان قد فوض أحد معاونيه سلطة إنجازها . فعندما يفوض الرئيس لأحد مرؤوسيه السلطة لانجاز عمل معين ، فإن هذا التفويض لا يعني إعفاء المفوِّض من مسئوليته عن أعمال المفوَّض إليه ، بل يبقى الرئيس المفوِّض مسئولاً أمام من يعلوه من مستويات إدارية عن كفاءة وفعالية أداء العمل الموكل إلى المفوَّض إليه . وهذا في الواقع هو السبب الذي يدفع الرئيس المفوِّض إلى مراعاة الدقة والعناية الزائدة في اختيار المعاون الذي سيفوضه السلطة ، وكذلك المتابعة المستمرة لمدى كفاءة استخدام هذا المعاون للسلطة المفوضة إليه ، فضلاً عن تحديد الأهداف والنتائج المتوقعة من

المفوَّض إليه والذي سيمنح السلطة لتحقيقها .

وعلى ذلك فالمسئولية هنا مزدوجة Dual Responsibility فهناك مسئولية المفوَّض إليه أمام المفوِّض ، ومسئولية المفوِّض أمام رؤسائه .

كذلك لا يعني تفويض السلطة فقدان المفوِّض لها كلية . بمعنى أنه عندما يفوض الرئيس أحد المعاونين السلطة لانجاز مهمة معينة ، يظل الرئيس محتفظاً بكامل سلطته الأصلية وله حق استردادها من المفوض إليه في أي وقت وممارستها بنفسه أو إعادة تفويضها إلى معاون آخر ، إذا ما اتضح له سوء استخدام السلطة من قبل المعاون الأول أو عدم قدرته على النهوض بأعباء المهمة الموكلة إليه .

كذلك نجد أن حالات إعادة التنظيم Reorganization تشمل في مضمونها استعادة السلطات المفوضة وإعادة تفويضها من جديد . بمعنى أن الادارة العليا للمنظمة تستعيد السلطات التي كانت ممنوحة لمديري الادارات ورؤساء الأقسام في الوضع التنظيمي السابق ، ثم تعيد تفويضها إلى مديري الادارات والأقسام الجديدة أو المعدلة في الوضع التنظيمي الجديد .

وبتفويض السلطة إلى المرؤوس ، ينشأ بذلك نوع من الالتزام Obligation من قبل المرؤوس . فإذا فُوِّض مدير أحد متاجر السلسلة Chain Store سلطة شراء بضاعة لبيعها في المتجر ، فإنه يتوقع منه أن يمارس السلطة المفوضة إليه بطريقة تحقق ربحية مناسبة للمتجر . ويكافأ هذا المدير عن نجاحه في تحقيق هذا الهدف . وفي الوقت نفسه يحاسب عن فشله في تحقيق الهدف .

ارتباط نظام التفويض بأنظمة إدارية أخرى :

إن التفويض غير الواضح أو غير المحدد بدقة ، وكذلك التفويض غير المتناسب مع النتائج المتوقعة ، من بين الأسباب الهامة لضعف تفويض السلطة . يضاف إلى ذلك أسباب عديدة منها كون المرؤوسين غير مدربين أو غير أكفاء ، أو لا يتقبلون تحمل مسئولية اتخاذ القرارات . وهناك أيضاً نقص أو

ضعف الخطط ونقص المعلومات وضعف الحوافز . وهذا كله يؤكد أن نظام التفويض مرتبط بأنظمة إدارية عديدة .

مزايا التفويض :

من المزايا الهامة لتفويض السلطة أنه يريح المفوِّض من بعض الأعمال التفصيلية التي تستغرق وقتاً طويلاً . فالمدير الذي ينغمس باستمرار في تفاصيل وجزئيات الأعمال التي يمكن أن تمارس من قبل معاونيه ، يصبح غير قادر على أن يعطي العناية والاهتمام الواجب للمسئوليات الأساسية لوظيفته ، ألا وهي التخطيط ورسم السياسات والتوجيه العام ومتابعة تحقيق الأهداف وحل المشاكل العامة . وعلى ذلك يسهم التفويض مباشرة في تحسين إنتاجية الوحدة التنظيمية .

كما أن تفويض السلطة يسهم في تطوير الرؤساء . فأفضل وسيلة لتنمية القدرات الإدارية للفرد هي احتكاكه بالمشكلات الادارية وتفويضه السلطة لكي يمارس عملية اتخاذ القرارات ويتحمل مسئولياتها . وهناك يكون التفويض بمثابة إصرار من المدير المفوِّض على أن يمارس المفوَّض إليه العملية الادارية ويتعلم اتخاذ القرارات من خلال ممارسته الفعلية لسلطة اتخاذ القرارات . وهذا لا يمنع من قيام المدير المفوِّض بمتابعة الرؤساء الذين فوضهم السلطة للتأكد من فعالية استخدامهم للسلطة المفوضة لهم .

يضاف إلى ما سبق أن كثيراً من الأفراد تتولد لديهم اتجاهات محببة ومرضية Favorable Attitudes نحو السلطة المفوضة إليهم والتي يستمتعون بموجبها بمسئوليات أكبر نتيجة الالتزام الناشيء عن التفويض . ورغم أن هذا الاتجاه لا يتولد لدى كافة المديرين أو حتى كافة الموظفين التنفيذيين حيث أن هناك من الأفراد من ينشد ويفضل الأمن المصاحب للاشراف التفصيلي من قبل الرئيس على أعمال المرؤوس ، إلا أن بعض الدراسات الحديثة أسفرت عن أن معظم العاملين ، وبصفة خاصة من هم في المستويات الادارية ، يستجيبون بإيجابية

نحو السلطات المفوضة لهم[1] .

وسيلة التفويض :

قد يتم تفويض السلطة كتابياً وقد يتم شفوياً ، على أنه يفضل أن يكون التفويض كتابياً أي تحدد مجالات التفويض وأبعاد السلطة المفوضة كتابياً وتبلغ إلى كافة من يهمهم الأمر بالمنظمة حتى يكون الجميع على علم بهذا التفويض . ويضمن التفويض الكتابي عدم ممارسة المفوض إليه لسلطات أخرى أكثر من القدر المفوض إليه ، أو عدم إغفاله لبعض المهام التي فوض السلطة لانجازها . كما أن التفويض الكتابي يمنع حدوث أي احتكاك ينشأ بين المفوض إليه وبين أفراد القوى العاملة نتيجة عدم الوضوح الدقيق لحدود وأبعاد السلطة المفوضة أو عدم علمهم بهذا التفويض أصلاً .

وما سبق ذكره يؤكد ضرورة أن يكون التفويض للسلطة محدداً Specific غير عام . فلو تصورنا مثلاً أن يفوض أحد مديري الادارات سلطة اتخاذ ما يراه مناسباً من القرارات ، يكون التفويض هنا عاماً غير محدد يؤدي لا محالة إلى مشاكل تنظيمية وإلى صراعات بين أعضاء المنظمة ، وذلك لغياب النتائج المتوقعة من التفويض والتي هي بالضرورة نتائج محددة تقتضي أن يكون التفويض محدداً .

عوائق تفويض السلطة :

عوائق مرتبطة بطبيعة المنظمات :

هناك منظمات تسير تقليدياً على النهج الديمقراطي في الادارة ، بسماحها باتخاذ القرارات في أدنى مستويات الهيكل التنظيمي كلما تطلب الأمر ذلك ، كما

(1) J. Kenneth white and Robert Ruh, « Effects of Personal Values on the Relationship Between Participation and Job Attitudes », Administrative Science Quarterly 18 (December 1973), PP. 506 — 514.

هو الحال على سبيل المثال في المنظمات التعليمية والصحية التي تعمل بأسلوب لا مركزي. في حين أن المنظمات العسكرية توفر مثالاً على الاتجاه العكسي حيث الادارة والرقابة مركزية بدرجة كبيرة .

على أن غالبية منظمات الأعمال ، وبسبب القوى المؤثرة على عملياتها، تقع بين هذين الطرفين المتباعدين المشار إليهما ، حيث لكل منظمة فلسفاتها المتعلقة بتفويض السلطة .

وداخل بيئة ثقافية معينة ، فإن درجة التفويض لا تزال تعتمد على عوامل فردية . وبعض هذه العوامل مرتبط بنوع العمل الذي يتم الاشراف عليه . فالمدير الذي يشرف على مجموعة من العاملين يؤدون أعمالاً تختلف فيما بينها اختلافاً جوهرياً ، قد يجد أنه من المستحيل عليه أن يمركز في يده كافة السلطات ، وقد يجد أن الحل الأفضل هو منح المرؤوسين حرية أكبر للتصرف .

وقد أسفرت إحدى الدراسات عن وجود رابطة إيجابية قوية بين العمل الذي يمكن التوقع بأحداثه المستقبلية وتأثيرها على نظام العمل وبين الاشراف المباشر على الأعمال . فالمديرون لم يكونوا قادرين على أن يتابعوا مباشرة وبدقة الأعمال التي تتميز بالتغير الجوهري غير المتوقع في محتوياتها اليومية ، الأمر الذي دفعهم إلى تفويض مزيد من السلطة لمعاونيهم[1] .

إضافة إلى ذلك فإن المدير محدود بمستوى تدريب وكذلك مستوى قدرات وخبرات مرؤوسيه . فلو أن هؤلاء المرؤوسين ليس لديهم خبرة كافية بالعمل الأمر الذي يجعل الأداء عرضة لأخطاء متكررة تتطلب مراجعة مستمرة ، فإنه يكون من المستحيل هنا تفويض السلطة بدرجة واسعة للمرؤوسين . عكس الحال فيما لو كان المرؤوسون على قدر عال من الخبرة والكفاءة فإنه يمكن في هذه الحالة تفويضهم السلطة على نحو أوسع .

---

(1) Gerald Bell, « The Influence of Technological Components of work Upon Management Control », Academy of Management Journal 8 (June 1965), PP. 127 — 132.

العوائق السيكولوجية :

من أبرز المشاكل الأكثر حدوثاً ودواماً في مسائل التفـويض ، المشـاكل السيكولوجية Psychological Problems فكثير من المديرين يلاقي صعوبة في تفـويض السلطـة بدرجـة كبيرة لتعـارض ذلك مع نمطهـم الاداري ونمـوذج شخصيتهم القيادية الذي يبقيهم دائماً على اتصال مباشر وشخصي مع كافة أوجه العمل ، وهو اتجاه يكون قد نشأ لديهم منذ فترة طويلة ويصبح نمطـاً معتـاداً للتصرف .

كذلك قد يكون الشعـور بالأهمية Feeling of Importance عائقـاً سيكولوجياً Psychological Barrier لتفويض السلطة . ويكون هذا الشعـور بالأهمية مرتبطاً بممارسة السلطة والقوة . فبعض المديرين يؤكد ذاته من خلال إستخدام السلطة ويحس بأهميتـه عندمـا يرجـع إليه المرؤوسـون في كل كبيرة وصغيرة من الأمور ويرفعون إليه مشاكلهم لاتخاذ قرارات بشأنها . ومثل هؤلاء المديرين يحسون بنقص في أهميتهم إذا ما فوضوا سلطة اتخاذ القرار للآخرين .

وشعور المديرين بعـدم الأمـن Insecurity في وظائفهـم ومراكزهـم قد يكون دافعاً لهم على عدم التفويض . فحينما يكون مدخل الرقابة السلبية هو السائد بالمنظمة وهو المدخل الذي يركز على تصيد الأخطاء وفرض العقوبات ، فإن ذلك قد يشعر المدير غير الآمن بضرورة أن يكون على اتصال مباشر بالعمـل المسئول عنه . فهو يخاف من النتائج والعواقب إذا لم يؤدِّ العمل بكفاءة فيها لو فوض غيره سلطة إنجازه . وبديهي فإن هذا الاتجاه الاداري لايشجع على تفويض السلطة .

عوائق خاصة بالمفوض إليه :

ليست كل العوائق خاصة بالمفوِّض Delegator ففي مواقف كثيرة يكون المرؤوس ذاته غير مبالٍ أو فاتر الشعور Apathetic ولا يتوفر لديه الدافع لقبول

سلطة اتخاذ القرار . وقد يخشى المرؤوس قبول السلطة ويتوقع حدوث شر من جراء قبوله لها .

وبعض العاملين يرغبون أن تتخذ القرارات من قبل رؤسائهم ، ولا يكونون راضين نفسياً إذا ما طلب منهم اتخاذ قراراتهم بأنفسهم .

مبادىء التفويض :

هناك عدد من المبادىء الهامة التي تمثل إرشادات لعملية تفويض السلطة . وعدم اتباع هذه المبادىء في التطبيق العملي يترتب عليه عدم فعالية التفويض وبالتالي عدم فعالية التنظيم ومواجهة العملية الادارية لمعوقات خطيرة .

ونعرض فيما يلي المبادىء الهامة لتفويض السلطة :[1]

١ ـ التفويض بالنتائج المتوقعة : Delegation by End Results

فطالما أن منح السلطة يعني تسليح المدير بأداة تكفل له تحقيق أهداف محددة ونتائج متوقعة ، لذلك يجب أن نبدأ أولاً بتحديد تلك الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها ثم بعد ذلك نحدد مقدار حرية التصرف ـ السلطة ـ اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والنتائج .

والتفويض على أساس النتائج المتوقعة يعني أن الأهداف قد حددت ، والخطط قد وضعت ، وأن الأهداف والخطط تم إيصالها للمعنيين بتحقيقها ، وأنهم قد فهموها ، وأن المهام والأعمال التي تكفل تحقيق هذه الخطط قد حددت ، وأن السلطات اللازمة لتنفيذ هذه المهام وتحقيق النتائج المتوقعة قد فوضت .

(1) Koontz and O,Donnell, Management, op. cit., pp. 378-382

٢ ــ التحديد الوظيفي Functional Definition :

ويعني هذا المبدأ ضرورة وضـع تحـديد دقيق للوظيفـة يوضـح النتائـج المتوقعة منها ، وأوجه النشاط التي تباشرها ، والسلطة التنظيمية المفوضة لها ، وعلاقات السلطة والمعلومات مع الوظـائف الأخـرى . ويحقـق هذا التحـديد الوظيفي زيادة درجـة إسهـام ومشـاركة الأفـراد المسئـولين عن تحقيق أهـداف المنظمة . إن التحديد أو التعريف الوظيفي الدقيق يمنع أي لبس أو تداخل أو ازدواج في الأعمال والأنشطة ، كما يحول دون تشتت المسئولية .

٣ ــ تدرج السلطة Scalar Principle :

يشيـر هذا المبدأ إلى سلسلة علاقات السلطة المباشـرة في التنـظيم من الرئيس إلى المرؤوس . فكلما كان خط السلطة Line of Authority من الرئيس الأعلى إلى كل وظيفة تابعة ، واضحاً ومحدداً ، زادت فعالية القرارات وكذلك فعالية الاتصالات في التنظيم . والفهم الواضح لهذا المبدأ ضروري وهام حتى يؤدي التنظيم وظيفته بنجاح ، حيث يعلم المرؤوسون من يفوض لهم السلطة ، ومن يتم الرجوع إليه في المسائل الخارجة عن نطاق السلطة المفوضة لهم .

٤ ــ مستوى السلطة Authority Level :

قد يلجأ بعض الرؤساء من أعضاء الهيئة الادارية العليا في المنظمة إلـى تشجيع مرؤوسيهم على أن يرفعوا إليهم ـ إلى الرؤساء ـ مسائل داخلة في نطاق اختصاص المرؤوسين ومفوض لهم السلطة لاصدار قرارات بشأنها . وعلى ذلك فإن المسائل والموضوعات التي فُوِّض المرؤوسون سلطة البت فيها ، تعود مرة أخرى إلى الرؤساء لاتخاذ قرارات بشأنها .

ويؤكد مبدأ مستوى السلطة انه لضمان فاعلية التفويض يجب أن تتخـذ القرارات الداخلة في نطاق وحدود سلطة المفوض إليهم ، بمعرفتهم دون رفعها إلى مستوى أعلى في الهيكل التنظيمي . وبعبارة أخرى فإن المـديرين في كل مستوى تنظيمي يجب أن يتخـذوا كافـة القـرارات الداخلـة في نطـاق السلطـة

المفوضة لهم ولا يحيلون إلى رؤسائهم سوى المسائل التي تخرج عن نطاق هذه السلطة .

والواقع أن الخروج على هذا المبدأ بإحالة الموضوعات مرة أخرى إلى الرؤساء للبت فيها ، قد يكون راجعاً إلى رغبة المدير المفوض إليه السلطة في التخلص من عبء اتخاذ القرار ، أو عدم رغبته في تحمل مسئولية إصدار القرار . وأياً كان الأمر ، فيجب على الرئيس المفوِّض للسلطة ألا يسمح بذلك الاتجاه وعليه أن يجبر المفوض إليه على اتخاذ القرار بنفسه حيث إن ذلك تدريب عملي للمديرين على اتخاذ القرارات . على أنه لا مانع من أن يقدم الرئيس المفوِّض النصح والارشاد للمفوض إليه ، لكن يترك له فرصة اتخاذ القرار بنفسه .

وقد يكون الخروج على هذا المبدأ راجعاً إلى الرئيس المفوِّض نفسه ، فرغم تفويضه للسلطة قد يجد نفسه أمام أغراء اتخاذ القرارات بنفسه لاثبات وجوده وتأكيد سلطته ، ومن ثم نجده يشجع المرؤوسين على رفع الأمر إليه حتى في المسائل التي فوضوا فيها سلطة اتخاذ قرارات بشأنها . وهو أيضاً اتجاه مرفوض حيث يعوق نجاح عملية تفويض السلطة .

٥ ـ وحدة القيادة Unity of Command :

لهذا المبدأ اعتبار خاص بالمسئولية الادارية المباشرة . فكلما كان للفرد علاقات تبعية واضحة لرئيس واحد ، قلت المشاكل الخاصة بتناقض التعليمات والأوامر ، وزاد الشعور بالمسئولية الفردية عن النتائج .

كذلك فإن الالتزام الناشىء عن تفويض السلطة التزام شخصي بدرجة أساسية ، وبالتالي فإن تفويض السلطة من قبل أكثر من رئيس إلى مرؤوس واحد ، يؤدي لا محالة إلى صراعات في كل من السلطة والمسئولية . وبصفة عامة يفيد هذا المبدأ في توضيح علاقات السلطة والمسئولية .

٦ ـ المسئولية المطلقة Absolute Responsibility :

المسئولية ـ التي هي أساساً التزام Obligation ـ لا يمكن تفويضها . وبالتالي فإن الرئيس المفوِّض للسلطة لا يمكنه أن يتخلى عن مسئوليته عن أعمال مرؤوسيه الذين فوضهم سلطة إنجاز هذه الأعمال . إن مسئولية المرؤوسين أمام رؤسائهم عن الأداء مسئولية مطلقة Absolute بمجرد قبولهم للمهام والأعمال ولسلطة إنجازها ، ولا يمكن إعفاء الرؤساء من المسئولية عن أنشطة مرؤوسيهم .

٧ ـ تكافؤ السلطة والمسئولية Parity of Authority and Responsibility :

حيث ان السلطة هي حق التصرف لأداء مهام معينة ، وأن المسئولية هي الالتزام بإنجاز هذه المهام على الوجه المتوقع كماً ونوعاً ، فإنه من المنطقي أن يكون هناك تعادل بين السلطة والمسئولية .

معنى ذلك أن المسئولية عن المهام لا يجب أن تكون أكبر أو أقل من السلطة المفوضة لانجازها . فكلاهما ـ أي السلطة والمسئولية ـ مرتبطان بذات المهام . فقد يعهد الرئيس الأعلى للمنظمة إلى نائب الرئيس للتصنيع بمهام شراء خامات ومعدات وآلات وتوظيف عمالة وذلك لتحقيق أهداف معينة . وبديهي أن نائب الرئيس لن يكون قادراً على أداء تلك المهام ما لم تعط له حرية للتصرف (سلطة) كافية لمقابلة المسئوليات الملقاة على عاتقه . ومن ناحية أخرى يجب ألا تزيد السلطة المفوضة لنائب الرئيس عن القدر الذي يتطلبه النهوض بالمسئوليات .

الاتجاهات الشخصية نحو التفويض :

هناك اتجاهات شخصية معينة Personal Attitudes تكمن وراء عمل تفويض حقيقي للسلطات ، وهي الاتجاهات الأساسية التالية :[(١)]

(1) Ibid., PP. 382-383

١ ــ النزعة إلى تقبل آراء ومقترحات الغير Receptiveness :

فهذه صفة أو خاصية هامة للمدير الذي يفوِّض السلطة ، وتعكس رغبته وإستعداده عن طيب خاطر لاعطاء الفرصة للآخرين لابداء آرائهم وعرض أفكارهم . واتخاذ القرار يتضمن بعضاً من حرية التصرف ، ويعني ذلك أن قرار المرؤوس (المفوَّض إليه) ليس من الضروري ـ أو لا يتوقع ـ أن يكون هو ذات القرار الذي كان الرئيس (المفوِّض) سيصدره لو عالج بنفسه الأمر دون تفويض .

إن الرئيس المفوِّض يجب أن يكون قادراً ليس فقط على الترحيب بأفكار وآراء الآخرين بل أيضاً معاونتهم والاطراء على كفاءتهم .

٢ ــ الاستعداد لجعل الآخرين يتصرفون بأنفسهم Willing to let go :

فالمدير الذي يريد أن يفوض السلطة بفعالية يجب أن يكون مستعداً عن طيب خاطر لأن يتخلى عن حق اتخاذ القرارات لمرؤوسيه .

فبعض المديرين عندما يترقون في السلك الاداري يخطئون خطأً كبيراً برغبتهم في الاستمرار في إصدار القرارات الخاصة بالوظائف التي تركوها . فنرى مثلاً رئيس شركة أو نائباً للرئيس يصر على اعتماد كل قرار أو تصرف مهما كانت ضآلة قيمته أو أهميته . وبديهي أن مثل هذا الاجراء يستغرق منهم وقتاً وجهداً على حساب قرارات هامة أخرى يفترض أن يوجهوا إليها اهتمامهم .

إن مساهمات المديرين في إنجاح المنظمة سوف تزداد إذا ركزوا على الأعمال والمهام التي تسهم أكثر من غيرها في تحقيق أهداف المنظمة ، وعهدوا لمرؤوسيهم بتلك الأعمال الأخرى الأقل أهمية ، حتى ولو كانوا ـ أي المديرين ـ قادرين على إنجازها بأنفسهم بفعالية وكفاءة أكبر .

٣ ــ الاستعداد لجعل الآخرين يخطئون Let others make mistakes :

رغم أنه لا يمكن أن نتصور أن يترك المدير مرؤوسه يقع في أخطاء تضر

بالمنظمة ، فإن الرقابة أو المراجعة المستمرة والتفصيلية لأعمال المرؤوس لضمان عدم وقوع أخطاء سوف يجعل التفويض الحقيقي مستحيلاً .

إن التفويض الجيد يستلزم أن يسمح الرئيس لمرؤوسه بأن يقع في بعض من الأخطاء البسيطة . ويجب أن ينظر إلى تكلفة مثل هذه الأخطاء على أنها بمثابة استثمار في تنمية الأفراد .

على أنه يمكن الحد من ـ أو تجنب ـ الأخطاء الكبيرة والخطيرة بدون ابطال أو إلغاء تأثير عملية التفويض أو إعاقة تنمية المرؤوس . ويتم ذلك عن طريق النصح والارشاد الهادىء للمرؤوس وإمداده بالمعلومات التي يستطيع على ضوئها إتخاذ القرارات ، وطرح التساؤلات التوجيهية أو الارشادية Leeding Questions ، وشرح الأهداف والسياسات بعناية فائقة للمفوض إليه ، وغير ذلك من الأساليب المتاحة للمدير الذي يرغب في التفويض الجيد .

٤ ــ الاستعداد للثقة بالمرؤوسين Trust Subordinates :

يرتبط الاستعداد بجعل الآخرين يخطئون بالاستعداد للثقة بالمرؤوسين . فالتفويض يتضمن في الواقع اتجاهاً مفعماً بالثقة بين الرئيس والمرؤوس . فالرئيس قد ينفر من ـ أو يتجنب ـ التفويض معتقداً أن المرؤوسين لم ينضجوا بعد بدرجة كافية . فهم مثلاً غير قادرين على التعامل مع الناس ، أو أنهم يفتقدون الحكم والرأي السليم Judgment ، أو أنهم غير قادرين على تقييم كافة الحقائق والظروف المؤثرة في الموقف . وأحياناً تكون هذه الاعتبارات صحيحة ، لكن يكون على الرئيس هنا أن يختار بين أن يدرب هؤلاء المرؤوسين ، أو أن يختار آخرين على استعداد للنهوض بالمسئولية الملقاة على عاتقهم .

٥ ــ الاستعداد لاستخدام وسائل رقابية عريضة Broad Controls :

حيث إن الرؤساء لا يمكنهم تفويض المسئولية عن الأداء ، لذلك فهم قد يحجموا عن تفويض السلطة ما لم يكن لديهم الرغبة والاستعداد لإيجاد وسائل

وأساليب فعالة للتغذية العكسية Feedback تتيح لهم رقابة عريضة على السلطة المفوضة والتأكد من أنها تستخدم لدعم أهداف وخطط المنظمة . ويؤكد ذلك أهمية الابقاء على خطوط إتصال مفتوحة Open Lines of Communication بين المفوِّض والمفوَّض إليه . فحيث إن الرئيس لا يفوِّض كل سلطاته ولا يتخلى عن مسئوليته عن النتائج فإن التفويض يجب ألا يقود إلى انعزال الرئيس عن المرؤوس ، وإنما يجب أن يكون هناك تدفق حر للمعلومات بين الرئيس والمرؤوس ، وأن تكون هناك رقابة عريضة مصممة لإظهار الانحرافات عن الخطط والسياسات المقررة وليست مصممة للتدخل في التصرفات التفصيلية للمرؤوسين .

والواقع أن الأساليب الرقابية العريضة لا يمكن وضعها وممارستها ما لم تكن الأهداف والسياسات والخطط تستخدم كمعايير أساسية للحكم على أنشطة المرؤوسين . وفي أحيان كثيرة يكمن السبب في الأحجام عن التفويض وعدم الثقة بالمرؤوسين في ضعف القدرات التخطيطية لدى الرئيس وخوفه من فقدان الرقابة على مرؤوسيه .

٦ ــ مكافأة التفويض الفعال Reward Effective Delegation :

من الأهمية بمكان مكافأة التفويض الفعال والممارسة الناجحة للسلطة . فلا يكفي أن يقترح المديرون تفويض السلطة أو حتى يأمروا بتفويضها ، وإنما يجب أن يسعى المديرون باستمرار إلى مكافأة الممارسة السليمة للسلطات المفوضة وذلك من خلال صور عديدة للحوافز المادية (مكافآت) والمعنوية (منح مزيد من السلطة وحرية التصرف أو الترقية إلى وظائف أعلى) .

اللامركزية في التنظيم

مفهوم اللامركزية :

عندما تكبر المنظمة ، تصبح أكثر صعوبة وتعقيداً في إدارتها ، وتتطلب

حينئذ أساليب جديدة من التطبيقات الادارية والتنظيمية . وقد كان لشركة جنرال موتورز General Motors منذ أكثر من نصف قرن مضى الريادة في اتباع مدخل اللامركزية الادارية Decentralization of Management لادارة المنظمات الضخمة ، وهو المدخل الذي استحدثه .P. Sloan Jr عام ١٩٢٠ وساعد هذا الأسلوب التنظيمي على النمو الهائل لشركة جنرال موتورز الامريكية وجعلها في مقدمة المنظمات الصناعية في العالم حيث يعمل بها اكثر من ثلاثة أرباع مليون موظف وتبلغ مبيعاتها أكثر من ستين بليون دولار.

واللامركزية أسلوب إداري وتنظيمي يقوم على توزيع السلطة بين الرئيس ومعاونيه حيث يفوض لهم بعضاً من سلطاته في اتخاذ القرارات بما يمكنهم من النهوض بالاعباء الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية . وهنا تكون سلطة اتخاذ القرارات مخولة ـ كلما أمكن ذلك ـ إلى المستويات الادارية الدنيا القريبة من مستوى التنفيذ الفعلي للأعمال . وجوهر اللامركزية هو الاستقلال Autonomy الممنوح للوحدات التنظيمية (إدارات أو أقسام أو فروع أو مناطق أو غيرها) التي تدار من قبل رؤسائها ويكون لهم حق التصرف و اتخاذ القرارات بدرجة واسعة .

وعلى ذلك فإن اتباع أسلوب اللامركزية Decentralization يحتم تفويض السلطة Delegation of Authority . وبمعنى آخر فإن اللامركزية ، كأسلوب إداري وتنظيمي ، تتواجد وتتأكد عملاً عندما يمارس تفويض السلطة بطريقة منظمة ومنهجية فى كافة أرجاء المنظمة وذلك بإيجاد تقسيمات تنظيمية مستقلة نسبياً تفوض لها سلطات واسعة لاتخاذ القرارات . وبالرغم من ارتباط اللامركزية مباشرة بتفويض السلطة ، فإنها ـ أي اللامركزية ـ تعني أكثر من ذلك ، فهي تعكس فلسفة التنظيم والادارة . فهي تتطلب الاختيار بعناية للقرارات التي يدفع بها إلى أسفل ـ إلى المستويات الدنيا ـ وتلك القرارات التي يحتفظ بها عند مستوى الادارة العليا أو بالقرب منها . وتتطلب كذلك رسم السياسات التي تحكم اتخاذ القرارات ، واختيار وتدريب الأفراد الذين سيفوضون سلطة اتخاذ القرارات ، فضلاً عن تحديد أساليب جيدة للرقابة على

استخدام السلطات المفوضة . وبالتالي تؤثر سياسة اللامركزية على مجالات الادارة ، بل ويمكن النظر إليها على أنها عنصر جوهري للنظام الاداري .

وبالرغم من أن هناك علاقة متبادلة بين تقسيم أوجه النشاط إلى وحدات تنظيمية Divisionalization وبين مدخل اللامركزية ، فإنهما ليسا مرادفين لبعضهما. فاللامركزية تركز على مستوى اتخاذ القرارات في المنظمة، مثال ذلك في منظمة يتم تقسيم أوجه نشاطها على الأساس الجغرافي أو على أساس السلعة أو المنتج ، قد نجد أن وحداتها التنظيمية (الفروع أو الأقسام السلعية) غير متحررة من السيطرة والرقابة المباشرة للمركز الرئيسي أو للادارة العليا ، وإن هذه الوحدات لم تمنح سلطات كافية لاتخاذ القرارات ، وبالتالي فإن هذه المنظمة تطبق أسلوب المركزية الادارية Centralization طالما أن سلطة اتخاذ القرارات لاتزال محصورة في المستويات الإدارية العليا أو المركز الرئيسي .

حدود اللامركزية :

اللامركزية مظهر أساسي لتفويض السلطة . على أن المركزية واللامركزية هما مجرد اتجاهات يندر وجود أي منهما كاملاً وبمفرده في التطبيق العملي . فنحن لا يمكننا تصور وجود مركزية مطلقة حيث تنحصر كافة السلطات في يد الرئيس الاداري الأعلى للمنظمة ، فهذا الاتجاه يعني من الوجهة العملية عدم وجود مديرين مساعدين ، وبالتالي عدم وجود هيكل تنظيمي . ومن ناحية أخرى لا يمكن تصور وجود لا مركزية مطلقة حيث أن تفويض المديرين لكافة سلطاتهم يعني تلاشي مراكزهم كمديرين ومرة أخرى سوف لا يكون هناك تنظيم .

يؤكد ذلك أن المركزية واللامركزية اتجاهات Tendencies ، وليس هناك نمط محدد لاستخدام نموذج تنظيمي يعتمد على المركزية أو اللامركزية . فهناك مواقف وظروف تصلح فيها المركزية الادارية ، ومواقف وظروف أخرى تصلح فيها اللامركزية الادارية ، والقيادة الحكيمة هي التي تأخذ بمزايا كل من

الاتجاهين وتجمع بينهما في تنظيم إداري واحد.

وبصفة عامة تكون درجة اللامركزية الادارية أكبر في الحالات التالية :

ـ كلما زاد عدد القرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية الأدنى .

ـ كلما زادت أهمية القرارات التي تتخذ في المستويات الادارية الأدنى .

ـ كلما زاد عدد الوظائف أو أوجه النشاط التي تتأثر بالقرارات التي تتخذ في المستويات الادارية الأدنى . مثال ذلك عندما يسمح للمصانع الفرعية لشركة صناعية بأن تتخذ قراراتها في مجال التصنيع والمجالات المالية وشئون التوظف . عكس الحال لو كان يسمح لها بأن تتخذ قراراتها في مجال التصنيع فقط فهنا تكون درجة اللامركزية أقل .

ـ كلما قلت الرقابة المفروضة على القرارات التي تتخذ في المستويات الادارية الأدنى التي يسمح لها باتخاذ قراراتها دون حاجة إلى مراجعتها أو اعتمادها من سلطة أعلى .

مزايا اللامركزية :

ما سبق ذكره عن مزايا تفويض السلطة ينطبق أيضاً على اللامركزية الادارية . يضاف إلى ذلك أن أسلوب اللامركزية يتيح الفرصة لتطبيق فكرة المراكز الربحية Profit — Centers في المنظمة ، فمديرو الأدارات ورؤساء الأقسام التي تدار على أساس لا مركزي وتعطى لهم حرية التصرف واتخاذ القرارات ، يعتبرون مسئولين عن العمليات الربحية للادارة أو القسم . وبمعنى آخر فإن الأقسام التنفيذية تكون مسئولة مسئولية كاملة عن أرباحها وخسائرها .

كذلك فإن اللامركزية تسهل أو تيسر تنوع المنتجات Product Diversification فمن الصعب ـ إن لم يكن من المستحيل ـ لمنظمة صناعية تتنوع مجموعات منتجاتها أو سلعها تنوعاً كبيراً أن تدار على أساس مركزي

محكم . فالرقابة المركزية في منظمة صناعية تنتج نوعاً واحداً من المعدات تكون أسهل بكثير من الرقابة المركزية في منظمة تنتج معدات متنوعة تنوعاً كبيراً (معدات الكترونية وسخانات للمياه وأدوات وأجهزة الحدائق وغيرها) .

كذلك فإن القرارات التي تتخذ في المستويات الادارية الدنيا القريبة من مستوى التنفيذ الفعلي ، غالباً ما تكون أفضل من القرارات التي تتخذ في مستويات إدارية عليا بعيدة عن مستوى التنفيذ . فالمسئول عن مجال أو نشاط معين بصفة مباشرة يكون قريباً من المشاكل ومعايشاً لها ، وفي كثير من الأحيان تكون له رؤية وبصيرة لا تتوافر للمستوى الاداري الأعلى .

بالاضافة إلى ذلك فإن الرئيس المباشر يكون في وضع يمكنه من التحرك بسرعة إزاء المواقف المتغيرة باستمرار التي يواجهها وذلك إذا لم يطلب منه أن يراجع باستمرار المستوى الاداري الأعلى أو المركز الرئيسي . وقد أسفرت إحدى الدراسات عن أن المنظمات التي تواجه ضغوطاً تنافسية قوية Competitive Pressures مع ما يصاحبها من آضطرابات في السوق ، تميل إلى استخدام أسلوب اللامركزية بدرجة أكبر[1] .

مشاكل اللامركزية :

من أهم مشاكل اللامركزية التكرار غير الاقتصادي لبعض العمليات أو الوظائف . فقد يكون لدى منظمة صناعية كبيرة عدداً من المصانع الفرعية التي تدار كافة عملياتها على أساس لا مركزي ، وهو أمر قد ينتج عنه تكرار غير اقتصادي لوظائف وأنشطة معينة في المصانع الفرعية مثل إدارة الأفراد والتكاليف والتدريب وغيرها .

كذلك فإنه نتيجة لأن اللامركزية الادارية يصاحبها عادة تعدد الوظائف

(1) Pradip N. Khandwalla, « Effects of Competition on the Structure of Top Management Control », Academy of Management Journal 16 (June 1973), PP. 285 - 295.

الادارية في المنظمة وكذلك تعدد تقسيماتها التنظيمية ، فإن المغالاة في اللامركزية قد يترتب عليه الاغراق في إيجاد تقسيمات تنظيمية لا مركزية مستقلة نسبياً ولكنها قد تكون تقسيمات صغيرة تمثل أنشطة غير جوهرية وتفتقر إلى التنسيق لتعمل بفعالية .

ولما كان أسلوب اللامركزية الادارية يتطلب استخدام خبرات وقدرات فردية عالية ، فإن نقص توافر الخبرات والقدرات في المستويات الأدنى قد يقيد رغبة الادارة العليا في اتباع أسلوب اللامركزية على نطاق واسع .

بالاضافة إلى ذلك فإن بعض الأنشطة بطبيعتها يمكن ممارستها بسهولة على أساس لا مركزي كما هو الحال في النشاط الانتاجي على سبيل المثال ، بينما هناك أنشطة أخرى يتحتم ممارستها على أساس مركزي حتى في المنظمات الكبيرة كما هو الحال في نشاط التمويل والخاص بتدبير الحصول على الأموال اللازمة للمنظمة ومراقبة استخدامها الاستخدام الاقتصادي الأمثل .

العوامل المحددة لدرجة لا مركزية السلطة :

إلى جانب اختلاف النماذج الادارية للمديرين التي تؤثر على مدى السلطة المفوضة ، فإن هناك عوامل أخرى تؤثر أيضاً في هذا المجال ، ويخرج معظمها عن سيطرة أو تحكم المديرين . ونستعرض فيما يلي أهم العوامل المحددة لدرجة لا مركزية السلطة[1] :

١ ــ تكلفة القرار Costliness of the Decision :

وهو من العوامل الهامة التي تؤثر على مدى انلامركزية في التنظيم . فكقاعدة عامة ، كلما زادت تكلفة التصرف أو القرار الذي يتخذ ، زاد احتمال إصداره في المستويات الادارية العليا . وقد تكون هذه التكلفة مالية أو تكلفة غير ملموسة مثل سمعة المنظمة أو وضعها التنافسي أو معنويات العاملين Morale .

(1) Harold Koontz and Cyril O'Donnell, Op. Cit., PP. 384 - 392.

مثال ذلك القرارات الخاصة بالرقابة على الجودة في شركة لصناعة الأدوية ، حيث الخطأ في إصدارها قد يترتب عليه وفاة المتعاطين للدواء أو يؤثر على سمعة الشركة . ولذلك من المفروض أن تتخذ مثل هذه القرارات في مستوى الادارة العليا . بينما قرارات الرقابة على الجودة في مصنع للعب الأطفال ، قد تتخذ في مستوى إداري أدنى من ذلك بكثير .

والسبب في أن المستويات الادارية العليا تتخذ القرارات ذات التكلفة المادية أو المعنوية العالية ، يرجع إلى أن المديرين في هذا المستوى مدربون بدرجة أفضل ، وفي وضع يسمح لهم بالوقوف على معلومات وحقائق أكثر من المستويات الادارية الأدنى . على أن السبب الرقابي الأهم الذي يجعل هذه القرارات تتخذ في مستوى الادارة العليا هو وطأة أو ثقل المسئولية . فتفويض السلطة لا يعني تفويض المسئولية ، الأمر الذي تفضل معه الادارة العليا عدم تفويض سلطة إصدار قرارات هامة وحيوية . على أنه من ناحية أخرى ، يجب أن يطبق هذا المعيار بحرص وعناية وبصفة خاصة في المنظمات الكبيرة . فبعض المديرين يخشون تفويض أي سلطة لاتخاذ القرارات ، ويبالغون في تصوير الأخطار والتكاليف التي ستترتب على الخطأ في اتخاذ القرار من جانب المرؤوسين .

والواقع أن المديرين الذين تقع على عاتقهم أعباء كثيرة قد يزيدون هم من التكلفة من جراء تأخيرهم إصدار القرارات نتيجة لعدم تفويضها إلى آخرين ، وذلك بدرجة أكبر من زيادة التكلفة التي يريدون تجنبها عن طريق عدم التفويض . وفي بعض الحالات قد تكون التكلفة في حالة مركزية السلطة بدرجة كبيرة وبالتالي السماح للمرؤوسين بأن ينساقوا إلى عدم اتخاذ قرارات قاطعة ، أكبر من تكلفة أخطاء المرؤوسين في حالة لا مركزية السلطة .

٢ ـ تماثل السياسات Uniformity of Policy :

إذا كان التقدير الأكبر يعطى للاعتبار الخاص بالاتساق والانسجام

Consistency بين السياسات فإن التفضيل سيكون لمركزية السلطة Centralized Authority باعتبارها أسهل طريق لتحقيق ذلك ، كما هو الحال عند الرغبة في ضمان معاملة عملاء المنظمة معاملة واحدة من حيث السعر والائتمان والتسليم والجودة والخدمة وغيرها ، أو الرغبة في اتباع سياسات واحدة في التعامل مع البائعين أو تنميط سياسات العلاقات العامة .

والواقع أن السياسات المتماثلة لها مزايا داخلية معينة . مثال ذلك فإن السجلات النمطية Standardized Records الخاصة بالحسابات أو الاحصاءات أو السجلات المالية تجعل من السهل بدرجة أكبر مقارنة الكفاءة النسبية للادارات أو الأقسام وكذلك خفض التكلفة . كذلك فإن إدارة عقود واتفاقيات النقابات العمالية تتم بسهولة أكبر عن طريق وجود سياسات متماثلة في مجال الأجور والترقيات والاجازات والجزاءات وغيرها .

على أن منظمات كثيرة ترى أن بعض السياسات من المفضل ألا تكون متماثلة أو موحدة تماماً . فعندما يكون التنظيم على أساس المنتج أو على الأساس الجغرافي ، يكون من المفضل وجود اختلاف في بعض السياسات الهامة التي تؤثر على عمليات الادارات أو الأقسام وبما يعطى الفرصة لتحقيق الإبداع الاداري والتقدم والمنافسة بين الوحدات التنظيمية وتحسين المعنوية والكفاءة الادارية .

٣ ـ الحجم الاقتصادي Economic Size :

كلما كبر حجم المنظمة وزاد عدد القرارات الواجب اتخاذها وأيضاً زاد عدد المواقع التي تتخذ فيها تلك القرارات ، زادت درجة صعوبة التنسيق بينها . وقد تتطلب هذه التعقيدات التنظيمية أن ترفع مسائل وأمور معينة إلى أعلى في خط السلطة وتناقش مع عدد من المديرين سواء رأسياً (في سلسلة القيادة) أو أفقياً (مع عدد من المديرين في كل مستوى إداري) .

على أنه بصفة عامة كلما كان حجم المنظمة كبيراً ، فإن طول المسافة بين

القمة القيادية والقاعدة ، قد يضر بنوعية وكفاءة القرارات الادارية ويقلل من السرعة الواجب إصدارها بها . إلى جانب ذلك فإن اتخاذ القرارات ـ بسبب كثرة عدد الاخصائيين والمديرين الواجب استشارتهم ـ يزيد من تكلفة تلك القرارات . ولتقليل تلك التكلفة فإن السلطة يجب أن تكون لا مركزية حيثما كان ذلك مناسباً .

وقد يكون من الممكن الحد من المشاكل الاقتصادية للحجم الكبير بتنظيم المنظمة في شكل عدد من الوحدات التنظيمية (إدارات وأقسام وفروع غيرها) مع إعطاء كل وحدة منها سلطة لا مركزية مناسبة . وبعبارة أخرى فإنه من الممكن تحقيق زيادة مناسبة في كفاءة المنظمة إذا ما تم جعل الوحدات التنظيمية بها صغيرة بدرجة كافية لأن رجال الادارة بها قريبون من موقع اتخاذ القرار ، وهو أمر يؤدي إلى سرعة إصدار القرارات ، وتوفير كثير من وقت المديرين الذي يستغرق في تنسيق قراراتهم مع آخرين عديدين ، ويقلل من العمل الورقي Paper Work ، ويحسن من نوعية القرارات عن طريق تقليل عددها إلى الحد الذي يمكن معالجته بكفاءة .

أيضاً فإنه من الأهمية بمكان أن ننظر إلى خصائص الوحدة التنظيمية إلى جانب حجمها . فحتى تكون اللامركزية فعالة ، يجب أن يكون للوحدة التنظيمية قدر من الاكتفاء الذاتي اقتصادياً وإدارياً . فالادارات الوظيفية Functional Departments مثل إدارة المبيعات أو الادارة الهندسية أو إدارة التصنيع أو غيرها لا يمكن لأي منها أن يكون على شكل وحدة مستقلة بنفس القدر الذي تكون عليه الادارات في حالة التنظيم على أساس المنتج أو على الأساس الجغرافي والتي تشتمل على ، أو تمارس ، كافة وظائف المنظمة تقريباً . وعلى ذلك فإنه إذا أريد التقليل من الأوجه غير الاقتصادية للحجم ، يكون من الأفضل تقسيم العمل على أساس المنتج أو الأساس الجغرافي .

ومن ناحية أخرى فإن حماس التغلب على مشاكل الحجم الكبير عن طريق تخفيض المستوى التنظيمي الذي يتخذ فيه القرار ، يجب ألا يغفل عنا بعض العيوب المرتبطة باللامركزية . فحيث تكون هناك لا مركزية في السلطة يكون هناك

نقص في السياسات الموحدة وبالتالي نقص في التنسيق . فالوحدة التنظيمية ـ فرع أو إدارة أو قسم ـ قد تصبح مشغولة بأهدافها بدرجة قد تفقد معها رؤية واعتبار أهداف المنظمة ككل . كذلك فإن الاستقلال الناشيء عن اللامركزية قد يعني أيضاً أن الكفاءات أو المواهب من كبار الموظفين التنفيذيين والاستشاريين والخبراء في المنظمة ـ وهم بمثابة أصل هام من أصول المنظمة ذات التكلفة العالية ـ تكون غير مستخدمة بدرجة كافية من قبل المديرين في الوحدات اللامركزية .

٤ ـ تاريخ المنظمة History of Organization :

فدرجة لا مركزية السلطة قد تتوقف على الطريقة التي تكونت بها المنظمة . فالمنظمات التي تتوسع من الداخل From Within تظهر ميلاً نحو مركزية السلطة . عكس الحال في المنظمات التي تتكون عن طريق اندماجات Amalgamations بين عدد من المنظمات السابقة ، والتي تظهر ميلا الى الاحتفاظ بلا مركزية السلطة . وبديهي أن هذا الحكم يكون بصفة عامة حيث هناك اعتبارات أخرى هامة تتدخل في هذا الشأن مثل الرغبة في تماثل السياسات وهنا يكون الاتجاه نحو مركزية السلطة .

٥ ـ فلسفة الادارة Management Philosophy :

لخصائص رجال الادارة العليا وفلسفاتهم تأثير هام على مدى لا مركزية السلطة . فأحياناً يكون رجل الادارة العليا مستبداً لا يطيق أي تدخل في السلطة التي يمتلكها . وفي أوقات أخرى يحتفظ رجال الادارة العليا بالسلطة في يدهم ليس فقط لاشباع رغبتهم في منزلة ومرتبة أكبر Status أو في القوة Power ، ولكن أيضاً لأنهم لا يمكنهم أن يتنازلوا عن الأنشطة أو السلطة التي نعموا أو استمتعوا بها قبل أن يصلوا إلى مراكزهم القيادية أو قبل أن تتوسع المنظمة ويكبر حجمها .

وقد يجد بعض الناس في اللامركزية وسيلة لتحقيق إنجازات كبيرة . وفي هذه الحالة قد يرى رجال الادارة العليا في اللامركزية طريقاً لحياة المنظمة ،

حيث تتيح اللامركزية للمديرين فرصة الابداع والابتكار وتحقيق منزلة ومرتبة أكبر Status . إن كثيراً من رجال الادارة العليا الناجحين يجدون في اللامركزية وسيلة لربط الرغبة في الحرية والمبادأة بالكفاءة الاقتصادية والتقدم الصناعي .

٦ ــ الرغبة في الاستقلال Desire for Independence :

فخاصية الأفراد هي في أنهم يرغبون درجة من الاستقلال . وقد يحبط الأفراد بتأخير اتخاذ القرارات نتيجة وجود خطوط طويلة للاتصال ، وبتحويل المسئوليات والأعمال إلى آخرين وفقاً لمقتضيات المركزية الشديدة . وقد يؤدي هذا الاحباط إلى فقدان المنظمة لعديد من مديريها الأكفاء .

٧ ــ مدى توافر المديرين Availability of Managers :

إن وجود نقص حقيقي في المديرين يحد بدون شك من مدى لا مركزية السلطة ، حيث إن إنتشار اتخاذ القرار يفترض توافر عدد كاف من المديرين المدربين .

على أنه في أحيان كثيرة تستخدم ندرة المديرين الأكفاء كمبرر لمركزية السلطة . والواقع أن المديرين الذين يشكون من أنه لا يتوافر لديهم من يستطيعون تفويضه السلطة هم في الغالب يحاولون تكبير أو تعظيم قيمتهم الشخصية أو أنهم يعترفون بفشلهم في تنمية مرؤوسيهم .

هناك أيضاً مديرون يعتقدون أن المنظمة يجب أن تمركز سلطاتها لأنها تحتاج إلى عدد قليل من المديرين الأكفاء . واحدى الصعوبات هنا هي أن المنظمة التي تمركز سلطاتها بدرجة كبيرة قد تكون غير قادرة على تدريب الرؤساء على ممارسة الواجبات والمسئوليات الادارية وإعدادهم لشغل الوظائف الادارية العليا . وهنا يكون الاعتماد غالباً على المصادر الخارجية لإمداد المنظمة بالاحتياجات الضرورية من المديرين في مستوى الادارة العليا . والواقع أن اللامركزية هي السبيل الحقيقي لتدريب المديرين وإعدادهم لتولي المناصب القيادية في مستقبل حياتهم الوظيفية . وكثير من المنظمات الكبيرة الناجحة تضطر إزاء حجمها الكبير

إلى أن تدفع باتخاذ القرارات إلى المستويات الادارية الأدنى بغرض تنمية المديرين ، انطلاقاً من شعور هذه المنظمات بأن أفضل تدريب للمديرين هو تحصيلهم لخبرات نافعة نتيجة ممارستهم الفعلية للسلطة . وقد يحمل هذا الاتجاه معه فرصة حدوث أخطاء من قبل المديرين الجدد ، لكن يمكن تلافي هذه الأخطاء ـ في البداية على الأقل ـ بتفويضهم سلطة اتخاذ قرارات محدودة .

٨ ـ أساليب الرقابة Control Techniques :

هناك عامل هام يؤثر على درجة اللامركزية وهو مدى توافر الأساليب الرقابية . فالواقع أنه لا يمكن أن نتوقع أن يفوِّض المدير ـ في أي مستوى تنظيمي ـ سلطة ما بدون أن تتوافر لديه أساليب رقابية كافية للتأكد من أن هذه السلطة سوف تستخدم بفعالية وكفاءة . وعدم توافر هذه الأساليب الرقابية قد يحد من الرغبة في تفويض السلطة ويجعل المديرين يعتقدون أنهم في سبيل تلافي الأخطاء ومراقبة أداء العمل بواسطة آخرين ، سيكون عليهم بذل جهد أكبر واستغراق وقت أطول مما لو قاموا هم أنفسهم بأداء العمل .

وبصفة عامة فإن درجة تقدم أساليب الرقابة المستخدمة يؤثر على درجة اللامركزية . ويساعد تقدم الوسائل والأساليب الاحصائية والرقابة المحاسبية وغيرها من الأساليب على وجود اتجاه نحو اللامركزية الادارية بدرجة أكبر . ونؤكد هنا على أن اتباع أسلوب لا مركزية السلطة لا يعني فقدان الرقابة عليها . كما أن دفع اتخاذ القرارات إلى المستويات الأدنى في التنظيم لا يعني تخلي الادارة العليا عن مسئوليتها عن متابعة تلك القرارات والتحقق من فعاليتها .

٩ ـ لا مركزية الأداء Decentralized Performance :

وهذه أساساً مسألة فنية تعتمد على عوامل معينة مثل اقتصاديات تقسيم العمل ، وفرص استخدام الآلات والمعدات ، وطبيعة العمل المؤدى ، وموقع المواد الخام ، ومصدر العمالة ، وأماكن تجمع العملاء وغيرها . ويؤثر هذا النوع من اللامركزية في الأداء على درجة مركزية السلطة . فالسلطة تميل لأن

تكون لا مركزية عندما يكون الأداء لا مركزياً .

على أن هناك بعض الاستثناءات على هذه القاعدة . فبعض متاجر السلسلة الكبيرة Chain - Store Enterprises التي تمتلكها أو تديرها شركة واحدة ، قد تتميز بتنظيمها على أساس درجة كبيرة من لا مركزية الأداء ، ومع ذلك فإن مديري هذه المتاجر قد تكون لهم سلطة محدودة ـ أو لا تكون لهم سلطة بالمرّة ـ بالنسبة للتسعير أو الاعلان أو الشراء أو التخزين أو تعيين العاملين أو مجموعات السلع أو غيرها من الأمور التي قد يبت فيها من قبل المركز الرئيسي .

١٠ ـ حركية المنظمة Organization Dynamics :

تؤثر حركية المنظمة على درجة لا مركزية السلطة . فإذا كانت المنظمة تنمو بسرعة وتواجه مشاكل معقدة للنمو والتوسع ، فإن مديري المنظمة ـ وبصفة خاصة رجال الادارة العليا المسئولة عن السياسات العليا ـ قد يضطرون لأن يشركوا مديرين آخرين في مستويات إدارية أدنى في اتخاذ القرارات عن طريق تفويضهم السلطات اللازمة لذلك . على أن الخوف هنا هو من حدوث أخطاء في القرارات التي سيتخذها المديرون المفوَّض إليهم السلطة وخاصة إذا كانوا جدد غير مدربين التدريب الكافي. ويكمن حل المشكلة هنا في صياغة سياسات جيدة والاسراع بتنمية المديرين بما يكفل تدعيم سياسة اللامركزية المطبقة لمقابلة مطالب التغيير . على أن هناك بديلاً آخر وهو إبطاء معدل التغيير .

وفي المنظمات الأكثر ثباتاً واستقراراً ، يكون هناك ميل طبيعي نحو المركزية أو إعادة مركزية السلطة . فعندما يكون هناك عدد قليل من القرارات الهامة التي يجب إصدارها ، فإن مزايا توحيد السياسات واقتصاديات أو وفورات وجود عدد قليل مؤهل وكفء من الأفراد لاتخاذ القرارات ، تفرض أو تحتم مركزية السلطة . وهذا يفسر عدم شيوع اللامركزية بدرجة واسعة في عديد من البنوك وشركات التأمين ومنشآت السكك الحديدية وغيرها من المنظمات التي تتمتع بالاستقرار والثبات النسبي .

ورغم ذلك فإن المركزية الزائدة في تلك المنظمات تكتنفها الأخطار . فالاكتشافات الجديدة ، أو المنافسة الشديدة من مصدر غير متوقع ، أو التغييرات السياسية ، هي بعض من العوامل التي تمثل ظروفاً حركية متغيرة Dynamic Conditions . وإذا كانت المنظمة تتبع سياسة المركزية الشديدة ، فإنها قد لا تقدر على مقابلة موقف معين يتطلب لا مركزية اتخاذ القرارات .

١١ ــ المؤثرات البيئية Environmental Influences :

هناك عوامل وقوى خارجية تؤثر على مدى اللامركزية كما هو الحال في الرقابة الحكومية والعقود النقابية وغيرها من العوامل .

فاللوائح والقوانين التي تصدرها الحكومة لتحكم أوجه معينة من سياسات الأعمال تجعل من الصعب جعل السلطة لا مركزية . فلو أن الأسعار محددة من قبل الدولة فلا يمكن حينئذ إعطاء مديري المبيعات حرية كبيرة لتحديد الأسعار . كذلك لو أن الخامات والمواد مقيدة وموزعة بموجب حصص محددة من قبل الدولة فإن مديري الشراء والتصنيع لن يكون لهم حرية مطلقة في شرائها أو استخدامها . ولو أن العمال يجب أن يعملوا عدداً معيناً من الساعات وبأجر محدد من قبل الدولة فإن مديري الفروع لن يكون لهم حرية مطلقة في تحديد ساعات العمل أو أجور العمال . وسبب إعمال المركزية في هذه المسائل كلها هو أن الإدارة العليا للمنظمة ليست لديها سلطة على تلك المسائل المشار إليها وبالتالي لا تستطيع أن تفوض سلطة للآخرين لا تملكها هي أصلاً ، ومن ناحية أخرى فحتى إذا كانت السلطة ـ في المجالات التي تسيطر عليها الحكومة ـ يمكن جعلها لا مركزية ، فإن المديرين في غالب الأحوال لن يخاطروا بذلك ويتركوا لمعاونيهم تفسير القوانين واللوائح والتعليمات الحكومية وخاصة إذا كانت العقوبات المترتبة على مخالفة هذه القوانين واللوائح عقوبات خطيرة ، وطالما أن تفسير معظم القوانين واللوائح الحكومية مسألة تحتاج إلى متخصصين .

وبالنسبة للعقود النقابية ، نجد أنه عندما تدخل النقابة في عقود اتفاق جماعية مع الادارة وبحيث تطبق شروط هذه العقود على كافة عمال المنظمة ،

فإنه لن تكون هناك فرصة لتطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات المرتبطة بالمسائل التي تتناولها هذه العقود والخاصة بالأجور أو ساعات العمل أو الخدمات أو غيرها .

وهكذا نجد أن أهمية القوانين واللوائح الحكومية ، ومتطلبات وجود سياسات عمالية موحدة ، أو أنظمة وسياسات ضريبية موحدة ، أو غير ذلك من العوامل ، قد تحتم تطبيق سياسة مركزية السلطة بالنسبة لهذه المجالات ، أو إداراتها بواسطة أقسام أو إدارات متخصصة ذات سلطة وظيفية Functional Authority بالنسبة لهذه المجالات .

التوازن بين المركزية واللامركزية :

حتى يكون هناك نوع من التكامل التنظيمي ، فإنه يجب تحقيق قدر من التوازن بين المركزية واللامركزية ونعني بذلك اختيار أسلوب المركزية في مجالات هامة من السياسات الادارية . ويتأتى ذلك بمركزة بعض القرارات في مستوى الادارة العليا ، وهي القرارات المرتبطة بالتمويل ، وأهداف الربح الكلي والموازنة ، والتسهيلات الرئيسية وغيرها من النفقات الرأسمالية ، والبرامج الخاصة بمنتج جديد هام ، والسياسات التسويقية الأساسية ، وسياسات الأفراد الأساسية ، وتنمية المديرين وتعويضاتهم المالية ، وغيرها من القرارات الخاصة بالسياسات والبرامج الرئيسية المرتبطة بتلك المسائل الضرورية للمحافظة على سلامة ونجاح المنظمة ككل متكامل . على أنه في هذه الحالة فإن القرارات العديدة المرتبطة بتنفيذ تلك السياسات والبرامج تكون لا مركزية في الوحدات التنظيمية التنفيذية (الادارات والأقسام المختلفة) .

وهكذا يكون المدخل إلى اللامركزية الفعالة ، هو تحقيق التوازن الجيد بين ما يتم مركزته من قرارات وتصرفات ، وما يتم إصداره منها على أساس لا مركزي .

الفصل الخامس

علاقات السلطة بين التنفيذيين والاستشاريين



مفهوم وحدات التنفيذ Line والمشورة أو المعاونة Staff :

يثور هنا التساؤل عن طبيعة علاقات السلطة بين الهيئة التنفيذية (وحدات التنفيذ) Line وبين الهيئة الاستشارية (وحدات المشورة أو المعاونة) Staff .

إن الوظائف التنفيذية Line Functions هي تلك الوظائف المسئولة مباشرة عن تحقيق أهداف المنظمة . أما الوظائف الاستشارية أو المعاونة Staff Functions فتشير إلى تلك الوظائف التي تعاون وتساعد الهيئة التنفيذية (رجال السلطة التنفيذية) على العمل بكفاءة وفعالية أكبر لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة .

وعلى ضوء ذلك التعريف يمكن ـ على سبيل المثال ـ تصنيف وظائف الانتاج والبيع في منظمة صناعية كوظائف تنفيذية تضمها إدارات أو أقسام تنفيذية Line Departments ، بينما تعتبر وظائف الشراء والمحاسبة وشئون الأفراد والصيانة والرقابة على الجودة في هذه المنظمة الصناعية وظائف استشارية أو معاونة تضمها إدارات أو أقسام استشارية أو معاونة Staff Departments .

والواقع أنه بدون منح سلطات منسقة لمديري الادارات ورؤساء الأقسام المختلفة ، سواء كانت إدارات أو أقسام تنفيذية أو استشارية ، فإنه لن يكون هناك وحدات عمل متناسقة أو متوافقة Harmonized لتحقيق أهداف المنظمة .

ومن المعلوم أن علاقات السلطة Authority Relationships سواء كانت علاقات عمودية Perpendicular أو علاقات أفقية Horizontal هي بمثابة العوامل التي تجعل التنظيم ممكناً ، وهي التي تربط ما بين أنشطة الإدارات والأقسام المختلفة وتحقق التنسيق بين مختلف أعمال المنظمة .

طبيعة العلاقات التنفيذية والاستشارية :

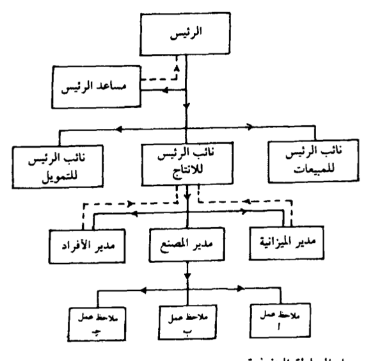
تتميز السلطة التنفيذية Line Authority بوجود رئيس يقع على خط سلطة يمتد إلى مرؤوس أو مرؤوسين . وبموجب هذه السلطة يكون للرئيس حق إصدار أوامر وتعليمـات إلى المرؤوس . ويمتد خط السلطة Line of Authority عبر الهيكل التنظيمي ليشمل مستويات إدارية متدرجة يتضمنها سلم إداري Hierarchy وهو ما يشار إليه بمبدأ تدرج السلطة Scalar Principle .

وبعبارة أخرى يبدأ خط السلطة من أعلى سلطة خاصة بالقمة الادارية في المنظمة ويمتد إلى أسفل عبر كافة الوظائف الادارية والاشرافية في المنظمة . وكلما كان خط السلطـة هذا واضحـاً ومحـدداً بدقـة ، تميزت عمليات اتخـاذ القرارات والاتصالات بالفعالية .

وهكذا تتضح طبيعة السلطة التنفيذية من مبدأ التدرج ، حيث هي بمثابة علاقة يمارس الرئيس بمقتضاها إشرافاً مباشراً على المرؤوس . وبمعنى آخر فهي علاقة سلطة في خط مباشر .

أما علاقات السلطة الاستشارية فهي ذات طبيعة استشارية Advisory أو مساعدة Auxiliary ـ ومن أمثلة الاستشاريين أو المعـاونين Staff في منظمـة صناعية : خبراء الاحصاء ، وخبراء الكفـاءة الانتـاجية ، وأخصـائيو التخـطيط والمتابعة ، وأخصائيو تحليل الميزانيات ، والخبراء الاقتصاديون ، وخبراء التنظيم وطرق العمل ، وأخصائيو شئون الأفراد ، ومستشارو رئيس مجلس الادارة أو المدير العام ، وغيرهم .

ويوضح الشكل التالي علاقات السلطة التنفيذية والاستشارية :



——— مسار السلطة التنفيذية

- - - - - علاقات المشورة أو المعاونة

« علاقات السلطة التنفيذية والاستشارية »

ويلاحظ من الشكل أن مسار السلطة التنفيذية من أعلى إلى أسفل وفقاً لمبدأ تدرج السلطة . أما علاقات المشورة أو المعاونة فيتجه مسارها من أسفل إلى أعلى حيث ترفع السلطة الاستشارية توصياتها إلى السلطة التنفيذية التي تتولى اتخاذ القرارات .

المشورة أو المعاونة الشخصية والمتخصصة :

يمكننا تمييز شكلين أساسيين من أشكال المشورة أو المعاونة وهما المشورة أو المعاونة الشخصية Personal Staff والمشورة أو المعاونة المتخصصة Specialized Staff [1] .

(1) Louis Allen, The Management Profession (New York : Mc Graw — Hill Book Co., 1964), P. 222.

والمشورة أو المعاونة الشخصية يؤديها فرد يقدم خدماته لرئيس معين . ومهام هذا المعاون الشخصي قد تكون متخصصة أو عامة كأن تشمل تحديد مواطن الخلل والقصور وإصلاحها وذلك داخل نطاق عريض من الموضوعات . ويعتبر مساعد الرئيس في المنظمة مثالاً لهذا النوع من الوظيفة الاستشارية .

أما المشورة أو المعاونة المتخصصة فتقدم عادة للمنظمة بأكملها سواء من قبل أحد المستشارين المتخصصين أو من قبل أجهزة استشارية متخصصة في المنظمة . وعادة يكون لدى المستشارين أو المعاونين المتخصصين بصفة عامة قدرات متميزة تجعل جهة الادارة تتوقع منهم براعة وخبرة في ممارسة مجالات نشاطهم . ومن أمثلة الأنشطة أو الوظائف الاستشارية المتخصصة إدارة الأفراد وعلاقات العمل والاستشارات القانونية والتنظيمية والمحاسبية والإحصائية وغيرها .

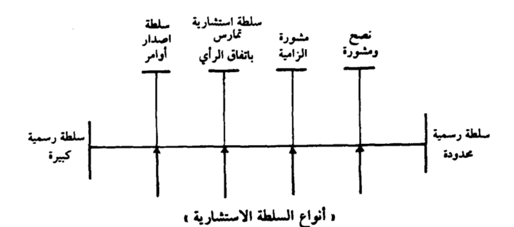
مدى السلطة الاستشارية :

يثور التساؤل هنا عن مدى السلطة الممنوحة لأعضاء الهيئة الاستشارية . والواقع أن متابعة الهيئات أو الأجهزة الاستشارية أثناء ممارساتها لعملها على الطبيعة ، يمكن أن تظهر لنا أربعة أنواع مختلفة من علاقات السلطة الاستشارية وهي الأنواع التالية[1] :

١ ــ النصح والمشورة — Advisory
٢ ــ مشورة إلزامية — Compulsory Staff Advice
٣ ــ سلطة استشارية تمارس باتفاق الرأي — Concurring Authority
٤ ــ سلطة اصدار أوامر — Command Authority

وتتضح هذه الأنواع المختلفة من علاقات السلطة الاستشارية في الشكل التالي :

(1) Don Hellriegel anu John Slocum, Op. Cit., PP. 132 — 134.



« أنواع السلطة الاستشارية »

١ ـ النصح والمشورة :

وهنا يكون المدير التنفيذي حراً في طلب أو عدم طلب نصح ومشورة الهيئة الاستشارية . وحتى في حالة طلب المشورة فإن المدير التنفيذي يكون حراً في قبول أو رفض توصيات المتخصصين الاستشاريين .

٢ ـ المشورة الالزامية :

وهنا يكون على المدير التنفيذي أن يستمع ـ على الأقل ـ لنصح ومشورة الهيئة الاستشارية ، وإن كان غير ملزم بالأخذ بتوصياتها . وهذا الاجراء لا يحد في الواقع من حرية اتخاذ المدير التنفيذي للقرار ولكنه يضمن استخدام المدير للمواهب والقدرات المتخصصة للجهاز الاستشاري .

٣ ـ سلطة استشارية تمارس باتفاق الرأي :

وهنا يلزم أن يتفق المديرون التنفيذيون والاستشاريون على التصرف الذي يتخذ . وهذا الاجراء في حد ذاته يوسع من سلطة الاستشاري بينما يحد من سلطة المدير التنفيذي في اتخاد القرارات وذلك في مجالات أو موضوعات معينة لا بد فيها من اتفاق متبادل بين الطرفين على مسار معين أو أسلوب معين للتصرف .

٤ ـ سلطة إصدار أوامر :

وهي أقوى شكل للسلطة الاستشارية . ويحدث ذلك عندما تمنح سلطة محدودة لوحدة استشارية لإصدار أوامر أو قرارات معينة ، ويتوقع أن تذعن الوحدات الأخرى لهذه الأوامر والقرارات . فلو أن مدير الأفراد في المنظمة لديه سلطة استعراض المرشحين لشغل احدى الوظائف المعلن عنها واستبعاد الذين لا تتوافر فيهم الشروط والمعايير المطلوبة ، فإنه بذلك يمارس سلطة إصدار قرارات في مجال اختيار العاملين . وكثيراً ما نجد أن أقسام العلاقات الصناعية وشئون الأفراد في عديد من المنظمات تمارس سلطة إصدار قرارات في مجالات معينة مثل استخدام الاختبارات السيكولوجية وتحديد إجراءات الاختيار وأنشطة أخرى متعلقة بشئون العاملين أو بالمزايا الاضافية Fringe Benefits .

تطور الوظيفة الاستشارية في منظمات الأعمال :

انتشرت الوظيفة الاستشارية في كافة منظمات الأعمال الكبيرة وبصفة خاصة بعد الكساد العالمي الكبير الذي حدث في اوائل الثلاثينات . ويرجع السبب في انتشار الوظيفة الاستشارية إلى بروز أهمية التخطيط والرقابة ومتطلباتهما من المعلومات ، والتعقيدات المتزايدة في علاقات العمل ، وتزايد المشاكل القانونية والمحاسبية المترتبة على التشريعات الحكومية وغير ذلك من الأسباب التي ساعدت على بروز الحاجة إلى مساعدة الاستشاريين .

وزادت الحاجة إلى الوظيفة الاستشارية بنمو المنظمات وكبر حجمها وزيادة مشاكلها الادارية التي تتطلب معلومات متخصصة معقدة .

والواقع أن زيادة أهمية الوظيفة الاستشارية في الوقت الحالي تعكسها صور متعددة . فغالبية رجال الادارة العليا لديهم مستشارين أو معاونين في مجالات التخطيط والشئون القانونية والتمويل والبحوث والعلاقات العامة وإدارة الأفراد والشئون الهندسية وغيرها . كما يستخدم المستشارون بدرجة كبيرة لتقديم النصح والمشورة لمديري الانتاج والتسويق .

وفي عديد من المنظمات الكبيرة نلاحظ أن مديري المبيعات لديهم مستشارون أو معاونون تسند إليهم مهام اختيار وتدريب رجال البيع وكذلك مهام خاصة باستراتيجية المبيعات والبحوث والحصص البيعية والنقل والتخزين وغيرها .

وفي منظمات صناعية عديدة يوجد مديرون استشاريون في مجالات هامة مثل التسويق والهندسة والتصميم والتمويل وأنشطة البيئة وغيرها .

على أنه من ناحية أخرى تتجنب الادارة العليا في عديد من المنظمات الكبيرة وجود حشد كبير من المساعدين الاستشاريين Staff Assistants أو الأقسام الاستشارية Staff Departments وذلك على مستوى الادارة العليا ، وتفضل بدلاً من ذلك أن يرفع المستشارون أو المعاونون تقاريرهم مباشرة إلى مديري الادارات الرئيسية في المنظمة . ووجهة نظر الادارة العليا في هذا الاجراء هي وضع الوظائف الاستشارية عند النقطة التي تستخدم فيها هذه الوظائف بدرجة أفضل ، ولتجنب تقويض سلطة المديرين التنفيذيين أو إضعاف مكانتهم .

وبصفة عامة فقد برزت أهمية الوظيفة الاستشارية في المنظمات . على أن شكل وحجم الجهاز الاستشاري يختلف بالضرورة باختلاف حجم المنظمة . ورغم ذلك فإنه ليس من الضروري أن تكون المنظمة ذات حجم كبير حتى تشعر بالحاجة إلى المساعدة أو المعاونة المتخصصة في مجالات تخصصية عديدة مثل سياسات الافراد وعلاقات العمل والتمويل والمسائل القانونية والتخطيط والرقابة وغيرها من المسائل التي تحتاج المنظمة بالتأكيد إلى نصح ومشورة بشأنها . وحتى إذا كانت المنظمة صغيرة لا تستطيع إنشاء إدارات أو أقسام استشارية فإنه يمكنها أن تستفيد من المساعدات الاستشارية بطرق عديدة مثل تعيين مستشارين أفراد أو الاستعانة بالجامعات أو المكاتب الاستشارية المتخصصة للحصول على المشورة أو المعاونة التخصصية المطلوبة .

وفي المنظمات الصغيرة نلاحظ أنه في حالات كثيرة يعمل المديرون بقدرات تنفيذية Line واستشارية Staff في ذات الوقت . مثال ذلك أن يقدم مدير الانتاج النصح والمشورة للمدير العام فيما يتعلق بتصميم المنتج أو تكلفة الانتاج أو غير ذلك . كما قد يقدم المراقب المالي النصح والمشورة للادارة العليا في مجال الأسعار والضرائب ومستويات الأجور وغيرها .

على أن هذه الحقيقة لا تغير من الطبيعة الهامة والجوهرية للعلاقات بين التنفيذ Line والمشورة Staff والتي هي نفسها في المنظمات الصغيرة والكبيرة على حد سواء . كل ما في الأمر ان تنظيم الوظيفة الاستشارية سيختلف بالضرورة من منظمة لاخرى حسب حجم المنظمة والموارد والامكانيات المتاحة لها ، وهو ما يؤكده مدخل المواقف أو الظروف البيئية Contingency Approach

التنفيذ والمشورة. . . علاقة أم تقسيم عمل؟ :

يتم تمييز الهيئة التنفيذية Line والهيئة الاستشارية Staff بعلاقات السلطة التي تتضمنها كل منهما وليس بأوجه نشاطهما وما يؤديانه من أعمال . وبعبارة أخرى فإنه لا يمكن الاستدلال على الخاصية التنفيذية أو الاستشارية لادارات أو أقسام معينة من واقع الشكل أو النموذج التنظيمي ، بل لا بد من دراسة علاقات السلطة. فادارة العلاقات العامة مثلاً هي أساساً إدارة استشارية تتولى تقديم النصح والمشورة للادارة العليا في هذا المجال . ولكن داخل إدارة العلاقات العامة يمارس مدير هذه الادارة سلطة تنفيذية على مرؤوسيه .

ونفس الحال في إدارة الأفراد التي هي أساساً وحدة تنظيمية استشارية تقدم النصح والمشورة لرجال الادارة في مجال الأفراد . ولكن داخل هذه الادارة يمارس مدير الأفراد سلطة تنفيذية على مرؤوسيه .

وبالنسبة لنائب الرئيس لشئون الانتاج في منظمة صناعية يكون له أساساً سلطة تنفيذية Line ، ورغم ذلك فإنه إذا قدم النصح والمشورة إلى الرئيس

الأعلى في مسائل السياسة العامة للمنظمة تصبح علاقته استشارية Staff .

وداخل إدارة الانتاج ، التي هي أساساً إدارة تنفيذية في المنظمة الصناعية ، قد يوجد رؤساء لهم دور استشاري Advisory كما هو الحال في رئيس قسم مراقبة الانتاج ورئيس القسم الهندسي على سبيل المثال . ومن ثم تكون علاقة هؤلاء استشارية Staff بإدارة الانتاج ككل أو بأي قطاع فيها . ونفس الحال في إدارة التسويق حيث يمارس رئيس قسم تنمية المبيعات ورئيس بحوث السوق على سبيل المثال وظائف استشارية بالنسبة لادارة التسويق التي هي أساساً إدارة تنفيذية .

وللتأكيد على أن التفرقة بين التنفيذ والاستشارة تتم على أساس علاقات السلطة المرتبطة بالغرض الأساسي للمنظمة ، نجد على سبيل المثال أن وظيفة الشراء في منظمة صناعية هي وظيفة مساعدة أو معاونة Staff بينما هي وظيفة تنفيذية Line في منظمة تجارية متخصصة في نشاط الشراء والبيع . وبنفس المفهوم نجد أن وظيفة الصيانة في منظمة صناعية هي وظيفة مساعدة أو معاونة ، بينما تكون وظيفة تنفيذية في منظمة متخصصة في مجال الصيانة . كذلك فإن وظيفة البحوث نجد أنها غالباً ما تكون وظيفة استشارية أو معاونة في المنظمة الصناعية ، ولكن إذا كانت البحوث تمثل الوظيفة الأساسية للمنظمة كما هو الحال في مؤسسات البحث العلمي ، فإن وظيفة البحوث حينئذ تكون وظيفة تنفيذية Line .

وتؤكد كافة الأمثلة السابقة على أنه ليس من السهل الحكم على وظيفة ما بأنها تنفيذية Line أو استشارية Staff من واقع الهيكل التنظيمي أو من واقع الأعمال أو الأنشطة التي تؤديها ، بل يتكشف ذلك من واقع دراسة علاقات السلطة التي تتضمنها هذه الوظيفة ، فدور الاستشاريين يتمثل في النصح أو المشورة أو المعاونة وليس الأمر أو القيادة . أما دور الرؤساء التنفيذيين فيتمثل في اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات من خلال سلسلة التدرج الإداري .

التنفيذ والمشورة . . . هل يمثلان
تخصصات منفصلة في الوظائف الادارية ؟ :

رغم الاعتراف بطبيعة التنفيذ Line والمشورة أو المعاونة Staff كعلاقات سلطة ، فإن بعض الباحثين يرون أنه يمكن النظر إليهما كتخصصات منفصلة في الوظائف الادارية ، بمعنى أن ينحصر دور المدير التنفيذي في التنفيذ أو الأداء ، بينما ينحصر دور المدير الاستشاري في التفكير أو التخطيط . ويقوم هذا الرأي على تقسيم الوظائف الادارية والفصل بينها ، وهو يتبع ذات الرأي الذي نادى به من قبل « فردريك تايلور » F. Taylor من ضرورة الفصل بين التخطيط والتنفيذ[1] .

على أن مبدأ الفصل بين التخطيط والتنفيذ لم يقبل ولم يطبق على نطاق واسع في الصناعة واعتبر غير عملي حيث إنه يشتمل على الفصل بين الوظائف والمهام الادارية . والحقيقة أن المديرين التنفيذيين Line Managers لا يمكنهم ممارسة الادارة مالم تكن لديهم سلطة لممارسة كافة الوظائف الادارية وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة . وبديهي أن نطاق ممارسة المدير لكل من هذه الوظائف الادارية سيختلف من مستوى إداري إلى مستوى آخر .

أما المديرون الاستشاريون Staff Managers فهؤلاء يقومون بتقديم النصح والمشورة للمديرين التنفيذيين ومعاونتهم على النهوض بوظائفهم الادارية . وهم في أحيان كثيرة يتخصصون في المساعدة أو المعاونة التخطيطية ولكنهم أيضاً يعاونون في مجال الوظائف الادارية الأخرى . ونحن يمكننا أن نميز إدارات أو أقسام متخصصة في ممارسة وظيفة التخطيط أو في دراسة المشاكل التنظيمية أو في صياغة التعليمات والأوامر التي سيصدرها الرؤساء أو في عمل التحليلات في مختلف المجالات أو في غير ذلك من الأنشطة التي لا تعدو أن تكون وظائف وأنشطة استشارية أو معاونة ، ليس لأنها تمثل التخطيط بدلاً من التنفيذ والأداء ، ولكن لأنها تمثل النصح والمشورة والمعاونة . ولهذا ففي أحيان

(1) Frederick Taylor, Shop Management (New York: Harper 1911), P. 99.

كثيرة يقال أن الاستشاريين لديهم « سلطة الأفكار » Authority of Ideas بينما يمتلك المديرون التنفيذيون « سلطة الأمر أو القيادة » Authority of Command ولكن هذا القول لا يعني فصل أو تجزئة الوظائف الادارية . فالمديرون التنفيذيون قد ينتفعون بالأفكار التي تقدم لهم ولكنهم لا يمكنهم تفويض وظائفهم ومسئولياتهم الادارية إلى آخرين .

إن سلطة الادارة يجب أن تبقى للمديرين التنفيذيين الذين لهم علاقات تنفيذية مع مرؤوسيهم . وعدم فهم طبيعة هذه الأدوار وتحديدها بدقة سيؤدي بالضرورة إلى الاحتكاك والخلاف بين أعضاء الهيئتين التنفيذية والاستشارية .

الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين :

لقد خلقت مشاكل السلطة بين الوحدات التنفيذية والاستشارية مجالاً للاحتكاك والصراع في المنظمة . وأحد العوامل التي تفجر هذا الصراع هو الخصائص الشخصية . وقد خلصت احدى الدراسات إلى أن المديرين الاستشاريين يشعرون بأن عليهم ـ لكي ينجحوا في أعمالهم ـ أن يكونوا أكثر تعاوناً وتوافقاً وحرصاً من المديرين التنفيذيين(١) .

وفي دراسة أخرى تم إجراء مقارنة بين التنفيذيين والاستشاريين في ثلاث من المنظمات الصناعية . وأظهرت نتائج الدراسة أن الاستشاريين يكونون عادة أصغر سناً وأفضل تعليماً وأكثر اهتماماً بالمظهر وأكثر اهتماماً بالاستمتاع بأوقات الفراغ من المديرين التنفيذيين(٢) .

---

(1) L. Porter and M. Henry, « Job Attitudes in Management : V. Perceptions of the Importance of Certain Personality Traits as a Function of Job Level », Journal of Applied Psychology 48 (1964) : 305 — 309.

(2) a - A. Filley, R. House, and S. Kerr, « Professionals in Organizations and Line-Staff Relationships », In Managerial Process and Organizational Behavior, (Glenview : Scott, Forseman, 1976), PP. 380 - 409.
b - P. Browne and R. Golembiewski, « The Line - Staff Concept Revisited : An Empirical Study of Organizational Images », Academy of Management Journal 17 (1974), PP. 406 — 417.

كذلك غالباً ما نجد أن المديرين التنفيذيين مهتمون بالتقدم والنمو مع المنظمة ، أما الاستشاريون فيهتمون بالتقدم في مهنتهم . وبينما يجد التنفيذيون أن مستقبلهم يتمثل في الاخلاص والولاء للمنظمة ، يرى الاستشاريون مستقبلهم متمثلاً في الاخلاص لمهنتهم . والواقع أن هذا الفرق في الالتزام والولاء يمكن أن يقود إلى صراع في المصالح .

ومصدر آخر للصراع هو أن موقع الوحدات الاستشارية على الهيكل التنظيمي يكون عادة في مستوى عال . كما أنه كثيراً ما تكلفها الادارة العليا بعمل تقارير عن أنشطة الأقسام التنفيذية . وبهذا الشكل فإن وحدات المشورة تكتسب سلطة غير رسمية لاصدار الأوامر بدرجة تقلق وتفزع المديرين التنفيذيين . فجهود الاستشاريين عادة ما تدرك من قبل المديرين التنفيذيين على أنها محاولات للسيطرة على الوحدات التنفيذية وتقييد أعمالها .

والواقع أنه ليس كل صراع بين التنفيذيين والاستشاريين يؤثر تأثيراً سيئاً على أداء الوحدة التنظيمية . ففي حالات كثيرة يكون لهذا الصراع بعض المزايا التي يمكن الاستفادة منها . مثال ذلك لو تصورنا وضع أخصائي هندسة الانتاج في أحد الأقسام الصناعية ، سنلاحظ أن هذا الاستشاري يركز اهتمامه وخبراته على خفض التكلفة الهندسية للانتاج ، بينما يركز ملاحظ العمل - كرجل تنفيذي - على زيادة الانتاج . وهنا يكون التنسيق بين الرأيين محققاً لقرارات أفضل . فنقص وعي ملاحظ العمل بالتكلفة الهندسية للانتاج قد يحرم الوحدة من التشغيل بأعلى كفاءة ممكنة . وفي نفس الوقت من المحتمل أن تكون وجهة نظر الاستشاري ضيقة من حيث اهتمامه بجانب التكاليف فقط . وفي مثل هذا الموقف فإن الحل الذي يوازن أو يوفق بين الرأيين هو الحل الأفضل .

وعلى ذلك فما يهمنا هو الاقلال إلى حد كبير من الصراعات الضارة في المنظمة ، في حين يجب الاهتمام بالحلول أو القرارات البناءة لوجهات النظر المتصارعة .

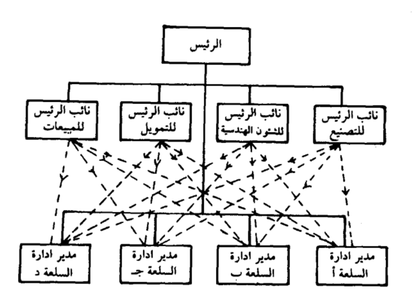
السلطة الوظيفية

السلطة الوظيفية Functional Authority هي سلطة يمارسها مدير تنفيذي أو مدير استشاري على عمليات أو تطبيقات أو سياسات أو مسائل أخرى مرتبطة بأنشطة تمارس في إدارات أو أقسام أخرى .

والواقع أنه طبقاً لمبدأ وحدة القيادة أو الرئاسة Unity of Command فإن السلطة على أي من الأنشطة المختلفة يجب أن تمارس من قبل المديرين التنفيذيين لهذه الأنشطة . لكن لأسباب عديدة قد تمنح هذه السلطة لمديرين آخرين . مثال ذلك قد لا تتوافر خبرات تخصصية محددة لدى المديرين التنفيذيين لأنشطة معينة ، أو لا تتوافر لديهم القدرات اللازمة للاشراف على عمليات معينة ، أو يحول ضيق وقتهم دون إدارة عمليات معينة بكفاءة ، أو يحتمل أن تنشأ مشاكل ناتجة عن الاختلاف في تفسير سياسات معينة ، أو غير ذلك من أسباب تبرر الخروج عن الخطوط الرسمية لمسار السلطة وفق ما يحدده الهيكل التنظيمي ، وذلك بمنح سلطة تحديد أو الاشراف على تطبيق سياسات أو قواعد أو عمليات تخص أنشطة معينة إلى مديرين آخرين ليس لهم سلطات تنفيذية مباشرة على هذه الأنشطة أو إلى متخصصين استشاريين . وتعرف السلطة الممنوحة إلى هؤلاء بأنها سلطة وظيفية Functional Authority حيث يمارسها الشخص بحكم وظيفته .

ومن أمثلة السلطة الوظيفية التي يمارسها مديرون تنفيذيون ، تولى بعض مديري الادارات التنفيذية الرقابة على طرق أو عمليات معينة تؤدي في إدارات تنفيذية أخرى . مثال ذلك أن يعطي نائب الرئيس للمبيعات سلطة وظيفية على مديري الأقسام الصناعية فيما يتعلق بجدولة طلبات التعبئة والتغليف .

ويوضح الشكل التالي السلطة الوظيفية كما تمارسها وحدات تنفيذية :



______ سلطة تنفيذية

\- - - - سلطة وظيفية

« السلطة الوظيفية لوحدات تنفيذية »

ويعرض هذا الشكل نموذجاً للتنظيم على أساس المنتج أو السلعة ، ومنه يتضح أن كافة وظائف وأنشطة الانتاج والشئون الهندسية والتمويل والمبيعات موضوعة تحت سلطة مديري الادارات السلعية المسئولين مباشرة أمام الرئيس الأعلى للمنظمة . وليس لنواب الرئيس أي سلطة تنفيذية مباشرة على مديري الادارات السلعية . ومع ذلك فللتأكد من أن سياسات التصنيع والشئون الهندسية والتمويل والمبيعات تتبع بطريقة سليمة في الادارات السعلية المختلفة ، فإنه قد تم منح كبار المسئولين التنفيذيين (نواب الرئيس) سلطات وظيفية خاصة بتحديد والاشراف على تنفيذ سياسات معينة في مختلف الادارات التنفيذية . فيتولى نائب الرئيس للتصنيع الاشراف على سلامة تنفيذ سياسات الانتاج في كافة الادارات السلعية . ويتولى نائب الرئيس للمبيعات الاشراف على سلامة تنفيذ سياسات البيع في كافة الادارات السلعية ، وهكذا الحال بالنسبة لباقي نواب الرئيس .

ومن أمثلة السلطة الوظيفية التي يمارسها أخصائيون استشاريون ، ممارسة مدير الأفراد ـ وهو أصلاً معاون استشاري ـ سلطة وظيفية محددة خاصة بتحديد والاشراف على تطبيق عمليات أو طرق أو سياسات أو إجراءات معينة خاصة بمعالجة شكاوي وتظلمات العاملين أو اختيار العاملين أو تدريبهم أو ترقياتهم أو تحديد أجورهم أو إجازاتهم وذلك في مختلف إدارات وأقسام المنظمة . وهنا يلتزم كافة رؤساء الادارات التنفيذية والاستشارية بالمنظمة بالتعليمات والتوجيهات التي يصدرها مدير الافراد . ومعنى ذلك أن مدير الافراد منح ليس فقط سلطة تقديم المشورة والمعاونة Staff Authority للرؤساء التنفيذيين ، وإنما منح أيضاً سلطة وظيفية Functional Authority تخوله إصدار تعليمات وتوجيهات معينة في مجالات محددة .

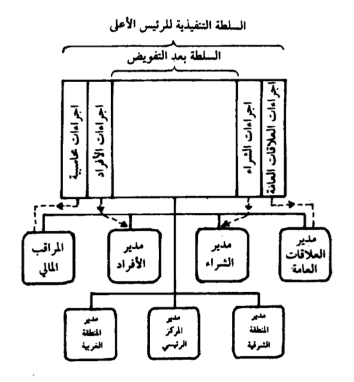
مثال آخر ، قد يمنح رئيس الحسابات سلطة وظيفية لتحديد نوع السجلات المحاسبية التي تستخدمها إدارة الانتاج وادارة المبيعات في المنظمة .

ويلاحظ في المثالين السابقين أنه بموجب السلطة الوظيفية ، فإن مدير المصانع بالمنظمة يعالج المشاكل الخاصة بشكاوي وتظلمات العاملين على ضوء الاجراءات التي حددها مدير الأفراد . كما أن مدير المبيعات يمسك سجلات محاسبية وفقاً لتعليمات رئيس الحسابات . على أنه تجدر الاشارة إلى أن مدير المصانع وكذلك مدير المبيعات يخضعان لأوامر وإشراف ورقابة رؤسائهما التنفيذيين . ويكون المدى الذي يخضعان فيه لرقابة مسئول استشاري (مدير الأفراد أو رئيس الحسابات) محكوم ومحدد بالسلطة الوظيفية لهذا المسئول الاستشاري .

تفويض السلطة الوظيفية :

يمكن فهم السلطة الوظيفية بطريقة أفضل إذا ما اعتبرت بمثابة شريحة صغيرة من سلطة الرئيس التنفيذي . فرئيس المنظمة ـ على سبيل المثال ـ هو

الرئيس التنفيذي الأعلى للمنظمة ولديه السلطة الكاملة لادارتها . وفي الموقف الاستشاري البحت فإن مستشاريه في مجالات الافراد أو الحسابات أو الشراء أو العلاقات العامة أو غيرهم ، ليس لهم نصيب من هذه السلطة حيث إن واجبهم ينحصر في إبداء النصح والمشورة للادارة . لكن بتواجد علاقات السلطة الوظيفية فإن رئيس المنظمة قد يفوض بعضاً من سلطاته إلى هؤلاء المستشارين لاصدار تعليمات وتوجيهات مباشرة لأعضاء السلطة التنفيذية بالمنظمة . ويوضح ذلك الشكل التالي :



———— علاقات تنفيذية عادية .

------ تفويض سلطة وظيفية من سلطة تنفيذية للرئيس الأعلى.

« تفويض السلطة الوظيفية »

ومن هذا الشكل يتضح أن المديرين الاستشاريين الأربعة Staff Executives لهم سلطة وظيفية على المديرين التنفيذيين فيما يتعلق بالاجراءات الخاصة بالعلاقات العامة والشراء والافراد والمحاسبة . وما حدث هنا هو أن الرئيس الأعلى ، لادراكه أنه ليس من الضروري أن توضح وتفسر مثل هذه المسائل التخصصية المشار إليها عن طريقه شخصياً ، فقد فوض معاونيه الاستشاريين سلطة وظيفية لاصدار التعليمات والتوجيهات الخاصة بهذه المسائل إلى الأقسام التنفيذية مباشرة .

وبنفس الطريقة يمكن للادارات أو الأقسام التنفيذية أن تخصص بداخلها معاونين استشاريين لهم سلطة وظيفية كما هو الحال بالنسبة للادارة الصناعية حيث يمكن تخصيص موظفين استشاريين للتكاليف ورقابة الانتاج ورقابة الجودة ودراسة الوقت والحركة وغيرها . ويكون لهؤلاء سلطة وظيفية لاصدار التعليمات الخاصة بهذه المسائل مباشرة إلى التنفيذيين من المشرفين ورؤساء الورش .

تحديد إطار السلطة الوظيفية :

يجب أن تكون السلطة الوظيفية محددة أو مقيدة بمجال معين . فالسلطة الوظيفية لمدير المشتريات على سبيل المثال تكون محددة داخل إطار إجراءات الشراء التي تطبقها مختلف التقسيمات التنظيمية . والسلطة الوظيفية لمدير الأفراد تكون محددة داخل إطار الاجراءات التي تتبع عند معالجة الشكاوي والتظلمات ومسائل الاجور والترقيات والاجازات وغيرها من مجالات إدارة الأفراد .

والسبب في تحديد إطار ومجال السلطة الوظيفية هو أن التوسع في ممارسة هذا النوع من السلطة قد يقوِّض سلطة المديرين التنفيذيين . فعندما يفقد هؤلاء المديرون سلطتهم بشأن تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة أوجه النشاط داخل إداراتهم ، فإنهم لن يصبحوا مديرين .

إن السلطة الوظيفية لا شك أنها تحد ـ ولو بقدر قليل ـ من سلطة المدير

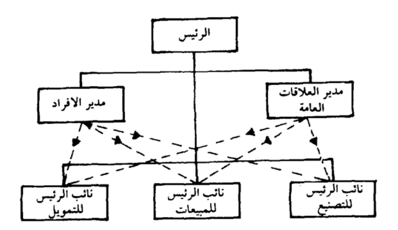
التنفيذي، عندما يكون لمدير تنفيذي آخر أو لمدير استشاري سلطة وظيفية على جزء من عمل هذا المدير التنفيذي . فعلى سبيل المثال ، عندما يطلب مدير الأفراد من مدير المصانع أن يراعي مبدأ الأقدمية عند النظر في الاستغناء عن العمالة الزائدة عن الحاجة بما يكفل احتفاظ الشركة بالعمال القدامى الذين أمضوا فترات طويلة في خدمة الشركة ، أو أن يتبع قواعد معينة في منح الاجازات أو العلاوات للعاملين ، أو غير ذلك من تعليمات أو توجيهات ، فإنه ـ لحد ما ـ يتدخل في بعض من سلطات مدير المصانع . ونفس الحال عندما يطلب رئيس الحسابات من مديري مبيعات المناطق أن يلتزموا بنموذج معين من حسابات التكاليف ، فإنه ـ إلى حد ما ـ يتدخل في سلطة مدير المبيعات .

وفي حالة وجود عدد كبير من المديرين ذوي السلطة الوظيفية على سياسات واجراءات في مجالات وأنشطة متعددة ، فإن تعقيدات السلطة حينئذ تكون كبيرة . وربما يصل الأمر إلى أن يتلقى مدير إدارة ما تعليمات وتوجيهات من عديد من المديرين التنفيذيين والاستشاريين بحكم سلطتهم الوظيفية ، وهو أمر قد يخل بمبدأ وحدة القيادة .

ولهذا فإن على الادارة أن تدرك وجوب استخدام السلطة الوظيفية في حدود معقولة وحيثما دعت الحاجة إليها فقط . وتبرز هذه الحاجة بفعل مؤثرات خارجية وداخلية . ومن أمثلة المؤثرات الخارجية متطلبات الهيئات الحكومية والاتحادات والنقابات العمالية وعقود العمل التي يجب تفسيرها وإدارتها بواسطة متخصصين . وبالنسبة للمؤثرات الداخلية فإن بعض الأمور قد تكون ذات أهمية سوى أو معقدة تتطلب تصرفات موحدة وبالتالي تحتم أن يمنح الخبير أو ستشاري سلطة كافية لوضع أو تنفيذ إجراءات محددة مرغوبة .

وفي الواقع ، يوجد أحياناً خيط رفيع يفصل بين ما يجب رقابته بواسطة الخبير أو الاستشاري ، وبين ما يجب أن يكون تحت سلطة المدير التنفيذي . وحيثما يكون هناك شك ، فإن التطبيق الجيد يحتم تقييد مجال السلطة الوظيفية حتى لا يضعف مركز المدير التنفيذي ، وأيضاً للمحافظة على تكامل العمل الاداري وتفادي تشتت المسئولية والحفاظ على قوة السلطة التنفيذية .

ومن الحلول المناسبة للمحافظة على مظهر وحدة القيادة ، مراعـاة عدم امتداد خط السلطة الوظيفية إلى أكثر من مستوى تنظيمي واحد ، كما هو واضح في الشكل التالي :



سلطة تنفيذية ______

سلطة وظيفية ------

« السلطة التنفيذية والسلطة الوظيفية »

وفي هذا الشكل نجد أن السلطة الوظيفية لمدير الأفراد أو مدير العلاقات العامة يجب الا تتجاوز مستوى نواب الرئيس. ومن ثم تركز السلطة الوظيفية عند أقرب نقطة ممكنة على الهيكل التنظيمي وذلك للمحافظة ـ بقدر الامكان ـ على مبدأ وحدة القيادة للمديرين التنفيذيين وعدم تقويضه بتخطيهم ومرور السلطـة الوظيفية عن غير طريقهم إلى مرؤوسيهم . وبذا تتجمع خطوط السلطة الوظيفية جميعها (من توجيهات وتفسيرات وإجراءات وتعليمات) عند المـدير التنفيـذي الذي يمررها بنفسه إلى مرؤوسيه في الادارات والأقسام التابعة له مباشرة .

وبصفة عامة فإن من أفضل السبل لتجنب المشاكل والاحتكاكات الناشئة عن السلطة الوظيفية ، هو التوضيح والتحديد الدقيق لهذه السلطة . لأنه لو فسر

مدير الافراد ـ على سبيل المثال ـ التفويض المعطى له على أنه يغطي كافة المسائل المرتبطة بإدارة الأفراد ، فإن الصراع سينشأ لا محالة . ولو اعتبر المراقب المالي أن سلطته الوظيفية تمتد لتشمل كافة المصروفات ، فمن المؤكد حدوث صراع ينشأ عن تعدد القيادة أو الرئاسة . ومن المؤكد أننا سنتلافى حدوث مثل هذه الصراعات لو أن السلطة الوظيفية المفوضة إلى مدير ـ أو إلى إدارة ـ تم تحديدها وتوضيحها بدقة وبتعابير واضحة لا لبس فيها ، وهو أمر يفيد كلاً من الطرفين : صاحب السلطة الوظيفية والمدير التنفيذي .

حدود استخدام الهيئة الاستشارية :

لا شك أن وجود أقسام أو وحدات المشورة والمعاونة Staff Units بالمنظمة من الأمور الحيوية باعتبار ما تقدمه هذه الوحدات من معاونة للأقسام التنفيذية الأمر الذي يكفل فعالية القرارات الادارية . لكن من ناحية أخرى نجد أن طبيعة السلطة الاستشارية قد تثير بعض المشاكل أو تضع بعض القيود في التطبيق العملي ، أهمها المشاكل والقيود التالية[1] :

١ ـ خطورة تقويض السلطة التنفيذية :

في كثير من الأحيان ينظر المديرون التنفيذيون إلى أعضاء الهيئة الاستشارية Staff Personnel بشيء من الشك والريبة . فعلى سبيل المثال ، إذا أخذ الرئيس الأعلى بتوصيات ومقترحات الاخصائي الاستشاري Staff Specialist . قد يفهم ذلك من قبل المديرين التنفيذيين على أنه تقويض وإضعاف Undermining لسلطاتهم التنفيذية . وهم سيقبلون هذه التوصيات باستياء حيث يعلمون ما يتمتع به الاستشاري من مكانة لدى الادارة العليا . وبديهي أن استمرار هذا الوضع قد يقوض سلطة الادارات التنفيذية . وقد يعمد المديرون التنفيذيون إلى مقاطعة الاخصائي الاستشاري ، وهو أمر قد يثير المشاكل مع الرئيس الأعلى للمنظمة إذا ما كان مؤيداً لهذا الاستشاري .

(1) H. Koontz and C. O'Donnell, Op. Cit., PP. 350 — 352.

والواقع أن الادارات التنفيذية تمثل الخط الأساسي للمنظمة . وعلى المعاونين الاستشاريين ألا يغفلوا حقيقة دورهم الذي يتمثل في تقديم النصح والمشورة وليس إعطاء الأوامر . كذلك عليهم ألا يغفلوا حقيقة أن قيمتهم للمنظمة تكمن في دعمهم وتعزيزهم لقدرات المديرين التنفيذيين . ولو سعى الاخصائيون الاستشاريون إلى تقويض السلطة التنفيذية فإنهم بلا شك سيعرضون مراكزهم وأوضاعهم للخطر .

٢ ــ فقدان مسئولية الاخصائي الاستشاري :

من المعلوم أن الأقسام الاستشارية المتخصصة تتولى اقتراح الخطط . لكن آخرين ، أصحاب السلطة التنفيذية ، هم الذين سيتخذون القرار بشأن اعتماد هذه الخطط ووضعها موضع التنفيذ . وقد يخلق هذا الموقف فرصة لتبادل الاتهامات ما بين الطرفين . فقد يدعي الاخصائي الاستشاري أن الخطة كانت جيدة وأن فشلها راجع إلى عدم كفاءة المدير التنفيذي أو إلى تعمده إفشالها. وفي نفس الوقت قد يدعي المدير التنفيذي أن الخطة كانت أصلاً ضعيفة وضعها نظريون ينقصهم الخبرة والمران .

٣ ــ التفكير في فراغ :

قد يُتهم الاستشاري من قبل المديرين التنفيذيين بأنه يفكر في فراغ Thinking in a Vacuum والنتيجة ستكون حتماً تقديمه لمشورة ضعيفة غير عملية . ويؤدي مثل هذا الاتهام عادة إلى إثارة الاحتكاك بين الطرفين .

وتنشأ هذه المشاكل في الواقع عن الفكرة التي يروجها بعض الباحثين والتي تقوم على إمكانية فصل العمل التخطيطي عن مهام المديرين التنفيذيين حتى يعطى المخطط الفرصة للتخطيط بشكل أفضل ، وهو رأي يفترض أن هؤلاء المديرين ليست لديهم قدرات إبداعية Creative Ability لازمة لعملية التخطيط . وهذا الرأي ضعيف في الواقع ، حيث إنه بافتراض أن المديرين التنفيذيين تنقصهم معارف تخصصية معينة فإنهم يمكنهم أن يعوضوا ذلك

بالاستعانة بالمساعدين الاستشاريين . والمدير التنفيذي الكفء يمكنه دراسة وتحليل الخطط والوقوف على أوجه ضعفها بدرجة أفضل من كثير من المساعدين الاستشاريين . كما أن المدير التنفيذي الفعال لن يقوض سلطته الادارية بتخليه عن أنشطة إدارية هامة وخطيرة مثل التخطيط ويعهد به إلى المساعدين الاستشاريين ، فذلك عمل يضعف من مكانته ووظيفته الادارية .

٤ ـ التعقيد الاداري :

ليس من السهل أن يكون الرئيس التنفيذي مسئولاً أمام أكثر من شخص في وقت واحد. وبديهي فمع وجود السلطة الوظيفية فإنه سيكون هناك بعض من مظاهر الخرق لمبدأ وحدة القيادة . وعلى الادارة أن تدرك صعوبات ومشاكل تعدد السلطة ، وعليها أن تقيدها ولو على حساب بعض مزايا التخصص وتطابق وتوافق السياسات ، أو أن توضح هذه السلطات توضيحاً جيداً وأن تحدد أبعادها بدقة .

ومن ناحية أخرى فإن النشاط الاستشاري الزائد قد يعقد من عمل المدير التنفيذي الخاص بالتوجيه والرقابة . فقد يكون الرئيس الأعلى مشغولاً بدرجة كبيرة بتعامله مع توصيات ومقترحات عدد كبير من الاخصائيين الاستشاريين بدرجة لا تسمح له باعطاء الوقت والانتباه والعناية الكافية للادارات التنفيذية .

نحو نظام أفضل للمشورة والمعاونة :

إن دراسة وفهم وتحليل المشاكل والقيود السابق الاشارة إليها والتي تفرضها طبيعة السلطة الاستشارية ، يقود إلى استخدام الوظيفة الاستشارية بفعالية وكفاءة اكبر.

والواقع أن تعاون أعضاء الهيئتين التنفيذية والاستشارية هام وضروري لحل هذه المشاكل بما يضمن نجاح العملية الادارية.

ومن الأسس الهامة التي تفيد في معالجة مشاكل التنفيذ والمشورة ،

الأسس التالية[1] :

١ ـ فهم علاقات السلطة :

إن حل مشاكل التنفيذ والمشورة يقتضي أن نفهم أولاً علاقات السلطة الخاصة بهما ، وأن ندرك أن معظم الأعمال الادارية تتضمن عناصر من كليهما . ولهذا يجب أن يفهم كافة المديرين ـ ومرؤوسيهم ـ الغرض من أعمالهم وما إذا كانوا يعملون بصفة تنفيذية أو استشارية . كما يجب أن يدركوا حقيقة أن العلاقات التنفيذية تعني سلطة إصدار قرارات ، بينما تعني العلاقات الاستشارية مجرد المعاونة وتقديم النصح والمشورة .

٢ ـ طلب الهيئة التنفيذية للمشورة والنصح من الهيئة الاستشارية :

يجب أن يدرك المديرون التنفيذيون أن الاخصائي الاستشاري الكفء يقدم اقتراحات وتوصيات تعاونهم على النهوض بأعباء الادارة والاشراف وليس لتقويض سلطاتهم .

ورغم أن الاحتكاك القائم بين التنفيذيين والاستشاريين يرجع في معظمه إلى تحمس أعضاء الهيئة الاستشارية الزائد لخبراتهم التخصصية ، فإن بعض المشاكل قد تنشأ نتيجة محاولة المديرين التنفيذيين حماية سلطاتهم التنفيذية واستيائهم من المساعدات التي تقدم إليهم من قبل الاستشاريين رغم أنهم في حاجة إليها .

وبصفة عامة يجب تشجيع المديرين التنفيذيين على الحصول على مشورة الاخصائيين الاستشاريين والاستماع لنصحهم . وقد يكون من اللازم في أحوال معينة إجبار المديرين التنفيذيين على ذلك .

---

(1) Ibid., pp. 352- 355

٣ ـ إحاطة الاستشاريين بالموقف :

هناك نقد شائع موجه للاستشاريين مؤداه أنهم لا يقدرون جيداً صعوبة وتعقد عمل المدير التنفيذي أو يغفلون حقائق هامة عند إعداد توصياتهم. وإلى حد ما يمكن الرد على هذا النقد من زاوية أننا لا يمكن أن نتوقع من الاخصائيين الاستشاريين أن يعلموا كافة النقاط الدقيقة الخاصة بعمل المدير التنفيذي . فعلى المدير التنفيذي أن يحيط الاستشاريين علماً بالمسائل والموضوعات الداخلة في دائرة اختصاصهم وإطلاعهم على المشاكل التي يواجهها والمواقف والظروف المرتبطة بها ، وأن يطلب منهم تجميع وتحليل المعلومات الخاصة بمشاكل معينة وإبداء النصح والمشورة بشأنها . وما لم يحدث ذلك فلن يتمكن الاستشاريون من أداء دورهم بالقدر المرغوب .

٤ ـ عمل استشاري كامل :

يجب أن يعلم الاستشاريون أن توصياتهم لن تقبل بقوة من قبل المديرين التنفيذيين إذا كانت هذه التوصيات تتعامل مع أجزاء فقط من المشكلة وليس مع المشكلة ككل. ويعني ذلك ضرورة أن تكون التوصية كاملة حتى تكون المشورة أو المعاونة جيدة .

ويتسبب الاستشاريون في خلق مشاكل للمديرين التنفيذيين إذا كانت المشورة غير حاسمة Indecisive أو غامضة أو مبهمة Obscure ، أو إذا لم تكن التوصية مؤسسة على اعتبار وفهم كامل للمشكلة القائمة ، أو عندما تكون استنتاجاتهم غير صحيحة ، أو عندما لا يأخذون في اعتبارهم كافة الحقائق ، أو عندما لا يتشاورون مع الأشخاص الذين سيتأثرون بدرجة كبيرة بحلولهم المقترحة ، أو عندما لا يوضحون للتنفيذيين المشاكل والقيود جنباً إلى جنب مع المزايا الخاصة بالمسارات والحلول المقترحة .

وعند قبول التوصيات ، فإن العمل الاستشاري الكامل يشمل كيفية وضع هذه التوصيات موضع التنفيذ .

٥ ــ الهيئة الاستشارية مسئولة عن توفير المناخ لاقامة علاقات شخصية مرضية :

إن عمل المعاون الاستشاري هو تقديم النصح والمشورة إلى المدير التنفيذي لكي يؤدي عملاً أفضل .

ولا يجب أن ينسب المعاون الاستشاري إلى نفسه فضل ابتكار أفكار معينة ، إذ أن ذلك أسلوب يُنفِّر المديرين التنفيذيين من الاخصائيين الاستشاريين . ومن المعلوم أن المدير التنفيذي بقبوله فكرة الاستشاري فإنه ـ أي المدير ـ سيكون مسئولاً عنها وعن نتائجها حيث هو مسئول عن تصرفاته كمدير .

ويجب أن يكتسب الاستشاريون ثقة المديرين التنفيذيين ، وأن يكونوا قريبين من الادارات التنفيذية وعلى معرفة كافية برؤسائها وموظفيها ، وأن يكونوا مدركين لمشكلات هذه الادارات ، وأن يضعوا كل خبراتهم لحل هذه المشكلات .

والواقع أن أصحاب القدرات والخبرات الاستشارية سيقوى دورهم ومركزهم إذا ما عمد المديرون التنفيذيون إلى طلب نصحهم ومشورتهم ولجأوا إليهم يطلبون دراسة المشاكل التي يعاني منها هؤلاء المديرون .

٦ ــ الاستشاري ليس أقل شأناً من التنفيذي :

إن مناقشاتنا السابقة لا تعني أن الاستشاريين في مرتبة أدنى من التنفيذيين أو أنهم يمارسون دوراً غير هام في العملية الادارية . بل على العكس تماماً ، فهم بخبراتهم التخصصية ومستواهم العلمي يتعادلون في معظم الحالات مع أصحاب السلطة التنفيذية . ولا نعدو الحقيقة إذا قلنا أنه لا يمكن لأصحاب السلطة التنفيذية أن يمارسوا أعمالهم بدون معاونة ومساعدة الاستشاريين .



الفصل السادس

اللجان في التنظيم



طبيعة اللجان :

باستثناء الجماعات القيادية Command Groups المشكلة من المديرين ومرؤوسيهم المباشرين ، فإن أكثر الجماعات الرسمية شيوعاً في التنظيم هي اللجان Committees التي أصبحت تستخدم على نطاق واسع في مختلف أنواع وأشكال المنظمات .

وتشتمل اللجنة Committee على فردين أو أكثر يجتمعون بصفة رسمية لمناقشة مسائل أو قضايا خاصة بالمنظمة .

ونتيجة لكبر حجم المنظمات وتعقدها ، زاد عدد اللجان في التنظيم ، بل وأصبحت اللجان جزءاً مكملاً للهيكل الاداري Administrative Structure .

ولا يقتصر وجود اللجان في التنظيم على المستويات الادارية العليا ، بل توجد أيضاً في المستويات الادارية الوسطى والدنيا في التنظيم .

ومن حيث مدة بقاء اللجنة ، هناك لجان دائمة نسبياً Reletively Permanent ، ولجان أخرى تشكل بصفة مؤقتة لدراسة موضوعات معينة Ad Hoc Committees .

ومن حيث عدد اجتماعات اللجنة ، هناك لجان تجتمع بصفة دورية على فترات قصيرة نسبياً (كل أسبوع أو أسبوعين أو شهر مثلاً) ، وهنا لجان تجتمع على فترات طويلة نسبياً (كل ثلاثة شهور أو أكثر) .

ومن حيث الغرض ، هناك لجان ذات طبيعة إدارية Administrative Committees ولها سلطة اتخاذ قرارات . وهناك لجان استشارية Staff Committees تقدم النصح والمشورة والتوصيات فيما يختص بالموضوعات والمسائل التي تحال إليها للدراسة . وهناك لجان خاصة بالمعلومات

Informational Committees تتولى تجهيز معلومات معينة . وهناك لجان ابتكارية أو إبداعية Innovative وغيرها من اللجان.

وتختلف الموضوعات التي تعالجها اللجان حسب غرض اللجنة وحسب غرض المنظمة ذاتها . وبصفة عامة فإن الموضوعات التي تعالجها اللجان تغطي عديداً من المجالات مثل المجالات الادارية والهندسية وتصميم المنتج وتطوير وتحسين الجودة والبحوث والسلامة المهنية واستثمار الأموال والاعلان والمفاوضات الجماعية والعلاقات العامة وغيرها من المجالات .

وتختلف اللجان من حيث سلطتها أو قوتها داخل المنظمة . فاللجان المشكلة في المستويات التنظيمية العليا يكون لها عادة سلطة وقوة أكبر من سلطة وقوة اللجان المشكلة في مستويات تنظيمية أدنى .

كذلك فإن اللجنة ذات السلطة التنفيذية Line Committee حيث يكون لها سلطة اتخاذ قرارات ، تتمتع بسلطة ونفوذ تفتقر إليه اللجنة الاستشارية Staff Committee التي تشكل لدراسة موضوعات معينة وتقديم النصح والمشورة بشأنها دون أن يكون لها حق اتخاذ قرارات وإنما هي فقط تنتهي إلى توصيات ترفع للمدير الذي قد يقبل وقد لا يقبل هذه التوصيات .

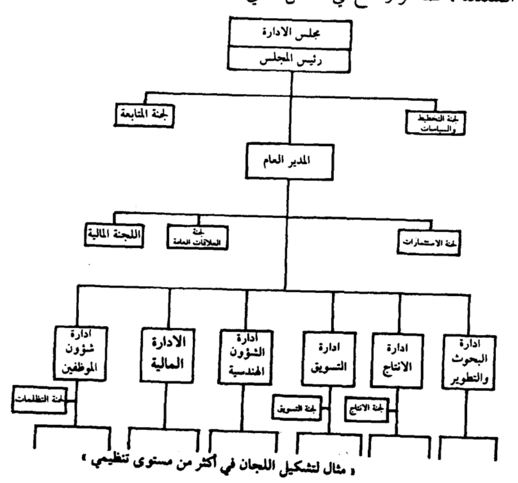
وتكون اللجنة رسمية Formal Committee إذا أنشئت كجزء من الهيكل التنظيمي وبواجبات وسلطات محددة تفوض إليها . لكن إذا كانت بدون تفويض محدد لسلطات معينة من قبل مسئول بالمنظمة يسعى للحصول على تفكير أو قرار جماعي في شأن موضوع أو مشكلة معينة ، فإنها تكون لجنة غير رسمية . مثال ذلك إذا واجه أحد المديرين مشكلة ما يحتاج بشأنها إلى نصح ومشورة من مديرين آخرين أو من أخصائيين من خارج إدارته ، فإنه قد يدعو لعقد اجتماع خاص لهذا الغرض ، يكون بمثابة لجنة غير رسمية .

وتجدر الاشارة إلى أن أعلى مستوى للجان في المنظمة هو مجلس الادارة Board of Directors والذي هو بمثابة هيئة أو لجنة للادارة الجماعية ذات

سلطة تنفيذية Line تتولى إصدار قرارات عليا خاصة بتحديد الأهداف العامة للمنظمة ووضع الاستراتيجيات والخطط والسياسات الرئيسية التي تكفل تحقيق الأهداف ، فضلاً عن مسئوليتها عن متابعة وتقييم النتائج وضمان استقرار المنظمة على المدى الطويل .

وقد تشكل لجان أخرى إدارية لمعاونة مجلس الادارة ويكون لها سلطة إصدار قرارات في مجالات معينة مثل اللجنة الادارية ولجنة السياسات ولجنة التخطيط واللجنة المالية ولجنة المراجعة ولجنة الاستثمارات ولجنة الأسعار والتكاليف وغيرها من اللجان الدائمة أو الخاصة .

كذلك قد توجد لجنة أو أكثر في مستوى أو أكثر من المستويات التنظيمية المتعددة ، كما هو واضح في الشكل التالي :



« مثال لتشكيل اللجان في أكثر من مستوى تنظيمي »

مزايا استخدام اللجان :

هناك مزايا عديدة لاستخدام اللجان في التنظيم نجملها فيما يلي :[1]

١ ــ ضمان قرارات أفضل عن طريق المداولات والمشاورات الجماعية :

فاللجنة تجمع عادة بين قدرات وخبرات ومعارف متعددة لأعضائها ، وهو ما لا يمكن أن يتوافر لشخص واحد ، الأمر الذي يكفل دراسة أعمق للموضوعات والمشاكل المطروحة على اللجنة . وعن طريق مداولات اللجنة وتفاعل أعضائها وتبادل الأفكار والمعلومات ، فإن القدرات التحليلية ووجهات النظر والآراء المختلفة لأعضاء اللجنة يستعان بها في حل المشكلة المعروضة . كما أن تحليل اللجنة لمشكلة ما ووصولها إلى رأي جماعي بشأنها يمثل نوعاً من الضمان ضد اتخاذ قرار مؤسس على تحيز شخصي أو على تفكير أو استنتاج خاطىء .

يضاف إلى ذلك أن مناقشات ومشاورات اللجنة تعتمد أساساً على الكلمة المنطوقة أو الملفوظة . وإذا أخذنا في الاعتبار ما تحمله هذه الكلمات من معانٍ إضافية ، ومن تأكيد على نقاط معينة ، ومن فرص متاحة للتوضيح ، ومن نقل هذه الكلمات لوجهات نظر ولأفكار ولآراء بطريقة أفضل من أي مذكرات مكتوبة ، لاتضحت لنا أهمية تشكيل اللجان وفعاليتها .

٢ ــ التنسيق بين الجهود :

مع تطبيق مبدأ التخصص في العمل ، تبرز مشكلة التنسيق بين الأنشطة والجهود المختلفة بالمنظمة . فكثير من أعمال أو وظائف قسم ما تتشابك مع أعمال أو وظائف قسم آخر أو أقسام أخرى بالمنظمة . مثال ذلك نجد أن قراراً يتخذ في مجال البحوث والتنمية في احدى المنظمات الصناعية ، قد تكون له انعكاسات تؤثر على الانتاج والمبيعات والافراد والعلاقات العامة وغيرها من المجالات . وتوفر اللجنة فرصة تحقيق التناسق بين الجهود المختلفة بالمنظمة ، وبصفة خاصة في مجال تنسيق الخطط والسياسات والبرامج المختلفة .

---

(1) Longenecker and Pring le, Management, op. cit ., PP. 351-353

٣ ـ ضمان التعاون في التنفيذ :

قد تكون هناك بعض العوائق التي تعوق تطبيق الخطط والسياسات . ومن بين هذه العوائق سوء فهم الخطة أو السياسة ، وأيضاً الشعور بالالتـزام بتنفيذ الخطة أو السياسة دون وجود فرصة متاحة للتعبير عن الرأي بشأنهما .

ويفيد استخدام اللجان في مواجهة مثل هذه المشاكل . فاللجنة تسمـح بمشاركة أوسع في اتخاذ القرار . كذلك فإن المناقشة وتبادل الآراء والمعلومات في اجتماع اللجنة ، يمكن أن يوضـح الأفـكار الخاطئـة ويجيب عن الأسئلـة المرتبطة بالموضوع محل الدراسة والبحث من قبل اللجنة . كما أن عضو اللجنة في مناقشته لمشكلة ما سعياً لحلها ، من المحتمل ـ بدرجة كبيرة ـ أن يدرك لماذا رفضت بدائل معينة لحل المشكلة وقبلت بدائل أخرى. ومن المحتمل أن يقود مثل هذا الادراك إلى فهم أفضل للقرار. كذلك فإنه من المحتمل أن تقل معارضة أحد الأعضاء لقرار اللجنة إذا ما أتيحت الفرصـة للعضـو للتعبير عن معارضتـه للقرار . وحتى إذا ما أصر بعض الأعضاء على معارضة قرار اللجنة النهائي ، فإنه من الصعب عليهم معارضة تنفيذ القرار . وهذا وضع يختلف عما لو لم تتح لهم الفرصة للتعليق على القرار من خلال اللجنة ، كأن يكون القرار قد صدر من قبل سلطة عليا وأرسل إليهم للتنفيذ. وهكذا نجد أن الافراد الذين يسهمون ـ من خلال اللجنة ـ في اتخاذ القرار يشعرون عادة بحماس أكبر لتقبل وتنفيذ القرار .

٤ ـ تدريب المشاركين :

إن تنمية الأفراد على مختلف مستوياتهم ، هي مسئولية هامة من مسئوليات المديرين . وكأعضاء في اللجنة ، فإن المشاركين تتاح لهم فرصة الوقوف على الأفكار والمعلومات والمعارف التي هي خارج نطاق أو مجال مسئولياتهم ، أيضاً تتاح الفرصة للأعضاء للدراسة والبحث وذلك من خلال اعدادهم وتحضيرهـم للجنة وخاصة إذا ما تم تكليف هؤلاء بدراسة مسائل أو موضوعات معينة يقتضيها عمل اللجنة .

ومن المؤكد أن عضو اللجنة يحصل على خبرات واسعة من جراء تحدثه أمام المجموعة والتعبير عن آرائه والدفاع عن وجهة نظره ، إلى جانب وقوفه على آراء ووجهات نظر الأعضاء الآخرين .

٥ ــ عدم مركزة السلطة في يد شخص واحد :

إن تشكيل لجان لاتخاذ قرارات ، يعني تفويض سلطة اتخاذ القرارات لمجموعة من الأفراد وليس لفرد واحد يتخذ القرارات بمفرده مما يجعل المخاطرة كبيرة . ولعل ذلك هو السبب في تشكيل عديد من اللجان بالمنظمات لاتخاذ القرارات في المسائل الجوهرية المرتبطة بسياسات التخطيط والاستثمار الرأسمالي والسياسات المالية وغيرها من المسائل الهامة التي لا يوثق عادة في شخص واحد تفوض له سلطة كاملة لاتخاذ مثل هذه القرارات الخطيرة .

٦ ــ تمثيل الجماعات ذات المصلحة :

عندما تواجه الادارة مشكلة جوهرية ، تشكل عادة لجنة لدراسة هذه المشكلة . ويختار اعضاء اللجنة عادة بحيث يمثلون القطاعات ذات المصلحة أو الاهتمام بالمشكلة المعروضة على اللجنة ، وبحيث تغطى كافة جوانب المشكلة بالبحث والدراسة من قبل اعضاء اللجنة . وهذا اجراء يضمن الوصول إلى آراء وأحكام أكثر توازناً وتسهم فيها وجهات نظر متعددة .

مشاكل استخدام اللجان :

رغم المزايا العديدة لاستخدام اللجان في التنظيم ، إلا أن هناك بعض المشاكل والمخاطر المصاحبة لاستخدام اللجان ، نجملها فيما يلي : [١]

١ ــ تبديد الوقت والمال :

قد يكون عمل اللجان بدون جدوى Wasteful بسبب تشكيل عديد من اللجان تستنفد كثيراً من وقت وطاقة المديرين ومستشاريهم ، أو بسبب تشكيل اللجنة من عدد كبير من الأعضاء يضيع معه وقت اللجنة في مناقشات زائدة عن

(1) Ibid., PP. 353-358

الحد ، أو بسبب اجتماع اللجنة بصفة دورية على فترات قصيرة جداً ، أو لأنها تعمل بدون فعالية Inefficiently .

كذلك فإن الكلمة المنطوقة رغم أهميتها في التأكيد والتوضيح ، إلا أنها نادراً ما تكون موجزة أو مختصرة . وإذا كان يفترض في اللجنة أن تصل إلى قرار بالاجماع - أو شبه إجماع - فإن المناقشات ستطول لا محالة .

وقد يضيع وقت اللجنة في مناقشة موضوعات ذات أهمية ضئيلة ، أو موضوعات يمكن أن يعالجها شخص واحد بمفرده بدون صعوبة أو بمعاونة عدد محدود من الاستشاريين بالمنظمة .

وقد يكون عدد الموضوعات المعروضة على اللجنة كبيراً الأمْر الذي لا يعطي لهذه الموضوعات حقها من الدراسة المتعمقة من قبل أعضاء اللجنة . ويؤكد « باركنسون » Northcote Parkinson ذلك بقانونه الذي يقرر أن الوقت المستغرق في مناقشة أي من الموضوعات المدرجة في جدول أعمال اللجنة سوف يتناسب عكسياً مع عدد الموضوعات المعروضة على اللجنة[1] .

ومن الأسباب الرئيسية لتبديد وقت اللجنة ما يذكره « مائير »Norman Maier بشأن الهدف الثانوي المتضارب أو المتعارض Conflicting Secondary Goal وهو مجرد كسب المناقشة أو الجدل . فالهدف الأساسي من اجتماع اللجنة هو الوصول إلى حل للمشكلة المعروضة . إلا أنه عند ظهور بعض البدائل لحل المشكلة تظهر الرغبة لدى الأعضاء لتأييد ودعم بديل معين . وهنا قد يصبح هدف الأعضاء هو مجرد كسب القرار لصالح بديل معين وليس الوصول إلى أفضل الحلول للمشكلة المعروضة . وبديهي أن مثل هذا الهدف الثانوي الذي قد تنحرف إليه اللجنةً قد لا يرتبط بجودة حل المشكلة وبالتالي قد يؤدي إلى خفض مستوى جودة القرار[2] .

(1) C. Northcote Parkinson, Parkinson's Law (Boston : Hougton Mifflin Co., 1957), P.24.

(2) Norman Maier, « Assets and Liabilities in Group Problem Solving : The Need For an Integrative Function », Psychological Review 74 (July 1967), P.242.

وتنحصر التكلفة المالية لمناقشات اللجنة في تكلفة الوقت الضائع من عمل اللجنة والذي كان يمكن أن يكرس لواجبات وأعمال أهم .

٢ ـ خطورة الوصول إلى حل وسط :

ويعني ذلك ميل اللجنة إلى الوصول إلى حل وسط Compromise وليس بالضرورة إلى أفضل الحلول للمشكلة المعروضة . وبمعنى آخر ، فإن ما تصل إليه اللجنة قد يكون نوعاً من التسوية للموضوع عن طريق حل وسط لا يعترض عليه أي عضو ، وفي نفس الوقت لا يؤيده أو يسانده بقوة . ومن ثم تمثل حلول اللجنة ببساطة أدنى قاسم مشترك لاتفاق اعضاء اللجنة .

والتفكير السائد هو أن المجموعة تفتقر عادة إلى العزم والارادة Will والفعالية Forcefulness للوصول إلى القرار أو الحل الجيد الذي يمكن لفرد واحد يتصرف بنفسه أن يصل إليه من خلال توجيه الاعتبار إلى الحقائق كما يراها .

ورغم أنه ليست كل الحلول الوسط غير مرغوبة ، إلا أنه كذلك لا يوجد ضمان بأن منتصف الطريق هو دائماً أفضل جزء من الطريق .

ويتم الوصول إلى الحل الوسط في غالب الأحوال نتيجة للتوافق أو التكيف Conformity . فالعضو قد يعارض في قرارة نفسه رأي الأغلبية ، ومع ذلك فهو قد يذعن للأغلبية ويصوت معها بدلاً من أن يخاطر بمعارضتها . ومن ثم فهو يكيف نفسه مع الموقف ومع الظروف القائمة محاولاً بذلك تفادي الدخول في صراع مع أعضاء اللجنة .

وفي حالة كون أعضاء اللجنة ممن تتعادل مراكزهم الوظيفية إلى حد كبير ، فإن الإحجام عن فرض قرار أو رأي على الأقلية المعارضة يكون أمراً متوقعاً ، وهي ظاهرة تزيد من احتمال ضعف قرارات اللجنة أو توصياتها .

على أن هناك ضغطاً آخر قد يسهم في الوصول إلى الحلول الوسط ، وهو

عبء العمل الملقى على عاتق أعضاء اللجنة . فالمديرون أعضاء اللجنة عادة ما يكونون مشغولين بمسئولياتهم المعتادة ، ولهذا قد يحاولون التأثير على اللجنة للوصول إلى قرار بسرعة حتى يستأنفوا أعمالهم المعتادة .

٣ ـ صعوبة تحديد المسئولية :

قد يكون نشاط اللجنة بمثابة ساتر يحتمي خلفه المدير الفرد . فحقيقة مداولات اللجنة قد تؤخذ كمؤشر على أن المدير عضو اللجنة يمارس المسئوليات الادارية بتدبر وتعقل. لكن السؤال الذي يمكن أن يطرح نفسه هنا هو «كيف يمكن أن يوجه نقد لمدير عن قرار وافق عليه أغلبية أعضاء اللجنة؟». إن تحديد مسئولية المدير الفرد حينئذ ستكون صعبة. ونتيجة لذلك تشيع المسئولية بين كافة أعضاء اللجنة بطريقة يصبح معها من الصعب القول بأن أحد الأعضاء يتحمل مسئولية كاملة عن أعمال أو قرارات اللجنة. والواقع أن خطورة تجزئة أو تفتيت المسئولية تكمن في أنه لا يوجد حينئذ شخص يشعر عملياً أو منطقياً بمسئوليته الشخصية عن تصرفات المجموعة أو اللجنة ، ومن ثم لا يشعر أعضاء اللجنة بنفس درجة المسئولية التي كانوا سيشعرون بها لو كانوا مكلفين شخصياً بذات العمل أو المهام المسندة إلى اللجنة.

٤ ـ التأخير وعدم الحسم :

إن عمل اللجنة يستغرق وقتاً ليس بالقصير. والمشكلة هنا تكمن في توفيق وقت لاجتماع اللجنة يناسب كافة أعضاء اللجنة الذين لديهم مسئوليات رسمية أخرى، وهو أمر قد يعوق سرعة التصرف . والواقع أن سرعة التصرف من الأمور الهامة في منظمات الأعمال خاصة إذا لم يكن ذلك على حساب تقييم سليم للبدائل المتاحة للتصرف. وقد يتسبب عدم التصرف بسرعة في ضياع فرص هامة على المنظمة. والتفكير الشائع هو أن المنظمة التي بها لجان عديدة تتحرك عادة ببطء وغالباً ما تتسم تصرفاتها بعدم الحسم Indecision . فالوقت الطويل الذي يستغرق في التشاور ، ومناقشة المسائل الخارجة عن موضوع اللجنة الأساسي ،

وصعوبة الوصول إلى إتفاق ، كلها أمور ينتج عنها في كثير من الأحيان إنتهاء الاجتماع بدون تصرف معين أو حل محدد للمشكلة المعروضة .

وتزداد المشكلة تعقيداً وخطورة إذا ما كان تشكيل اللجنة أصلاً لغرض خبيث وهو تعطيل أو تجنب إصدار قرار أو تصرف في موضوع معين . فقد يعمد أحد المديرين إلى تأخير معالجة مشكلة معينة ومن ثم تأجيل إتخاذ قرار لحلها وذلك بتشكيل لجنة خاصة لدراسة هذه المشكلة. وهو في ذلك قد يعمد إلى اختيار أعضاء اللجنة بعناية ممن يعهد فيهم الميل إلى التردد والتأخير وعدم الحسم. وينطبق على هذه الظاهرة المثل الشائع «إذا أردت أن تقتل موضوعاً معيناً فشكل لجنة لبحثه».

٥ ــ السيطرة من قبل فرد واحد :

أحياناً تعمل اللجنة بسيطرة من قبل فرد واحد من أعضاء اللجنة . فرد فعل مثل هذا الشخص يكون بمثابة مرشد لتصرف المجموعة. فتعبير هذا العضو - لفظياً أو بتعبيرات وجهه - عن رفضه لاتجاه معين، قد يدفع المجموعة كلها - أو غالبيتها - إلى المدخل السلبي، أي ترفض هي الأخرى هذا الاتجاه. وبديهي أن هذا الأسلوب في عمل اللجنة يتعارض مع مبدأ تبادل الآراء الذي يجب أن تتميز به اجتماعات اللجنة، ومع ضرورة أن تمثل مداولات اللجنة تجميعاً للأفكار في جو من الاحترام والثقة المتبادلة حيث يشعر كافة الأعضاء بحرية القول وحرية المعارضة وحرية الاستفسار وحرية التصحيح وحرية اقتراح تعديلات على آراء وأفكار يبديها آخرون.

ويلاحظ أن الشخص المسيطر على اللجنة عادة ما يكون هو رئيس اللجنة . وغالباً ما يكون هذا الشخص أيضاً رئيساً لكافة أو معظم أعضاء اللجنة في الهيكل التنظيمي ، وهنا قد يضطر أعضاء اللجنة إلى الإذعان لرأي الرئيس بسبب هذه العلاقة التنظيمية .

وقد يسيطر أحد الأعضاء على اللجنة ويتحكم فيها ليس عن طريق القيادة

ولكن عن طريق القوة أو التهديد، كأن يمتنع عن التصويت لصالح القرار أو الحل المعروض. وفي الواقع لو كان هذا الشخص يتحمل مسئولية شخصية عن تصرفاته لما كان معوقاً لعمل اللجنة .

بعض أساليب اتخاذ القرارات الجماعية لمعالجة مشاكل استخدام اللجان :

عادة ما يتفاعل أعضاء اللجان مع بعضهم البعض في محاولة للوصول إلى قرار أو حل للمشكلة المعروضة . وكما رأينا فيما سبق، هناك بعض من أوجه القوة وكذلك أوجه الضعف المرتبطة بعملية التفاعل هذه .

على أن هناك أسلوبين ظهرا حديثاً للتغلب على بعض اوجه الضعف في استخدام اللجان وفي نفس الوقت لدعم وتعزيز اوجه القوة في إتخاذ القرارات والتصرفات الجماعية ، وهما أسلوب المجموعة الإسمية ، وأسلوب دلفاي[1] .

أسلوب المجموعة الاسمية Nominal Group Technique :

يستخدم هذا الأسلوب للتعرف على المشاكل واقتراح الحلول اللازمة لها . ويشير لفظ « اسمي » هنا إلى مجموعة من الناس يعملون في حضرة بعضهم البعض بدون تفاعل. ويشتمل تنفيذ هذا الأسلوب على تشكيل مجموعة من ٦ - ٩ أشخاص يجلسون مع بعضهم حول منضدة الاجتماعات للنظر في مشكلة واحدة مطلوب حلها خلال الاجتماع أو الجلسة . ويطلب من كل عضو صياغة عدد من الحلول البديلة للمشكلة المعروضة وأن يدون كل حل منها في بطاقة معينة . وخلال هذه المرحلة لا يسمح للأعضاء بالتحدث مع بعضهم البعض بما يتيح الفرصة لتنشيط الجهد الابداعي Creative Tension داخل أعضاء المجموعة الذين يعملون في صمت . وعندما يلاحظ العضو أن زملاءه يدونون

(١) للتوسع راجع :

a — Van de Ven and Delbecg , « Nominal Versus Interacting Group Processes for Committee Decision — Making Effectiveness », Academy of Management Journal 14 (June 1971), PP. 203 —212.
=

بجدية الحلول البديلة ، فإن ذلك سيشجعه ـ من الوجهة السيكولوجية ـ على صياغة حلول بديلة هو الآخر . وطالما أنه غير مسموح للأعضاء بالتفاعل في هذه المرحلة، فإنه لن يحدث تأثير من الأعضاء على أفكار وآراء بعضهم البعض .

وفي المرحلة الثانية يطلب من كل عضو من أعضاء اللجنة أن يقرأ على الآخرين الحلول البديلة التي دونها . وتسجل هذه الحلول على سبورة أو نحوها أثناء قراءتها . ولا يسمح أثناء ذلك بإبداء أية تعليقات . ويفيد هذا الاجراء في إتاحة الفرصة لكافة الأعضاء بالمشاركة بأقصى قدراتهم دون السماح لأي عضو بالسيطرة على الجلسة . أيضاً يستبعد هذا الاجراء النزاع أو الخلاف بين الأعضاء أثناء المناقشات للدفاع عن آرائهم .

وبعد ذلك يسمح للأعضاء بالتفاعل بمناقشة البدائل المدونة . وتتاح الفرصة للأعضاء لطلب إيضاحات والدفاع عن أفكارهم ومناقشة أو معارضة آراء الآخرين .

وفي نهاية فترة المناقشة يصوت كل عضو بالاقتراع السري Secret Ballot على الحلول البديلة التي يعتقد أنها أفضل الحلول للمشكلة المعروضة . والسبب في السرية هنا هو تقليل الضغوط من قبل بعض الأعضاء على أعضاء آخرين للتصويت بجانبهم أو لصالحهم ، وبالتالي يصوت العضو فقط على ما يعتقد أنه أفضل حل للمشكلة . ونتائج الاقتراع أو التصويت السري تشكل قرار المجموعة .

---

b. Delbeq, Van de Ven and D. Gustafson, Group Techniques for Program Planning (Glenview: Scott, Foresman and Co., 1975)

c. Norman C. Dalkey, The Delphi Method: An Experimental Study of Group Opinion (Santa Monica, Calif.: The Rand Corp., 1969)

d. Van de Ven and Delbecq, "The Effectiveness of Nominal, Delphi, and Interacting Group Decision Making Processes", Academy of Management Journal 17 (Dec. 1974), pp. 605-621.

e. Thad B. Green, "An Empirical Analysis of Nominal and Interacting Groups', Academy of Management Journal 18 (March 1975), pp. 63-73.

ويستخدم هذا الأسلوب غالباً في مواقف تخطيط البرامج المعقدة في مشروعات الأعمال. كما يمكن استخدامه داخل الادارة أو القسم للتعرف على المشاكل والوصول إلى حلول ملائمة لها.

أسلوب دلفاى Delphi Technique :

يشتمل هذا الأسلوب على قدر من التفاعل الجماعي أقل من القدر الذي يتضمنه الأسلوب السابق .ففي أسلوب دلفاى لا يتقابل الأعضاء وجهاً لوجه وإنما تتم الاتصالات بينهم عن طريق الكتابة . وفي هذا الأسلوب تشكل المجموعة من أعضاء لديهم اطلاع ومعرفة كافية بمجال معين . ويرسل لكل عضو بالبريد قائمة استقصاء Questionnaire لسؤاله عن رأيه بشأن موضوع معين أو مشكلة معينة داخل مجال اختصاصه . ويقوم كل عضو باستيفاء القائمة دون الاتصال بالأعضاء الآخرين ، ثم تعاد القوائم إلى فريق مشكل للمتابعة Monitoring Team يتولى تجميع النتائج ، ويوافي كل عضو بملخص هذه النتائج مع قائمة استقصاء جديدة . وعندما يتلقى العضو ملخص النتائج من فريق المتابعة ، يقوم بمراجعة وملاحظة آراء الأعضاء الآخرين ثم يقوم باستيفاء قائمة الاستقصاء الثانية بتدوين رأيه في الموضوع أو المشكلة المطروحة ، ثم يرسل القائمة إلى فريق المتابعة .

وبديهي أن بعض الأعضاء سيصرون على رأيهم الذي سبق أن أبدوه في القائمة الأولى ، والبعض الآخر سوف يعدل عن رأيه نتيجة لاطلاعه على آراء الأعضاء الآخرين .

ويقوم فريق المتابعة بتلخيص الآراء وإرسالها مرة ثالثة إلى الأعضاء مع قائمة استقصاء ثالثة . . . وهكذا تستمر العملية إلى أن يتم التوصل إلى اتفاق في الرأي بشأن الموضوع أو المشكلة المعروضة .

مقارنة بين الأسلوبين :

رأينا فيما سبق أن هدف كل من أسلوب المجموعة الاسمية وأسلوب دلفاى

هو تقليل أوجه الضعف في اتخاذ القرارات الجماعية ، وفي ذات الوقت زيادة أوجه قوتها .

ويفيد كل من الأسلـوبين في تقليل مشـاكل التـكيف أو التوافـق Conformity ، وكذلك مشاكل النزاع أو الخـلاف Argument ، فضـلاً عن مشاكل السيطرة من قبل فرد واحد Domination .

ويحقق أسلوب المجموعة الاسمية هذا الهدف عن طريق عملية منظمة أو مخططة بدرجة عالية تسمح بالتفاعل اللفظي أو الشفهي فقط بعـد بروز أفـكار ومقترحات أعضاء المجموعة . أما أسلوب دلفاى فيحقق هذا الهدف باستبعـاد كافة ألتفاعلات المباشرة .

على أن المشكلة هنا هي أن كلاً من الأسلوبين يركز الأهمية على أهداف العمل بينما يقلل من أهمية الحاجات الاجتماعية Social Needs للمشاركين من الأعضاء . فالتفاعل Interaction هام عندما يكون التنسيق مطلوباً ، أو عندمـا تكون القرارات معقدة وتتضمن تغييراً للوضع القائم Status Quo ، أو عندمـا يرغب الناس في التفاعل لأسباب سيكولوجية اجتماعية .

ورغم ذلك فإن كلا من الأسلوبين يمكن أن يكون مفيداً في مجال اتخاذ القرار الجماعي . فأسلوب المجموعة الاسمية قد يستخدم لتوليد وإبراز آراء أو أفكار أو حقائق بدون خلاف أو نزاع أولى مرتبط بالتفاعل الاجتماعي والعاطفي Socio-Emotional Interaction ، بينمـا قد يستخـدم أسلـوب دلفـاى في مجالات يزداد فيها عدم التأكد Uncertainty ولا يكون التفاعل متطلباً ، كما لا يشكل الوقت قيداً جوهرياً .

ومعظم مجموعات العمل Work Groups لن تستخدم هذين الأسلوبين كجزء من عملياتها العادية ، ولكن قد تستخدمهما أحياناً لابراز وتـوليد حلـول لمشاكل جديدة أو صعبة .

على أن الأسلوبين المشار إليهما ، رغم استبعادهما لكثير من المشاكل المصاحبة للتفاعل بين أعضاء المجموعة ، إلا أنهما في نفس الوقت يفقدان بعض المزايا الهامة لهذا التفاعل . فالمنطق الذي يحكم تكوين المجموعة هو التعاون والتفاعل بحيث يكون الكل أكبر من مجموع أجزائه . وبعبارة أخرى فإن الأفراد الذين يعملون مع بعضهم داخل المجموعة ويربطون خبراتهم ووجهات نظرهم ويتبادلون الآراء المختلفة ، يمكنهم أن يحققوا ما لا يمكن لنفس الأفراد أن يحققوه لو عملوا منفردين .

ضمانات نجاح اللجان في التنظيم :

إن الاستخدام المتزايد للجان في الآونة الحديثة لدليل على أهمية اللجان في التنظيم الاداري . وهناك عدد من الضمانات التي تكفل الاستخدام الفعال للجان :[1]

١ ــ التحديد الدقيق لحدود مسئوليات اللجنة :

ما لم تكن مهام اللجنة محددة بعناية ودقة ووضوح ، فإن أعضاء اللجنة قد لا يعلمون حينئذ ما إذا كانوا مسئولين عن إتخاذ قرارات أو عن إصدار توصيات أو عن مجرد مناقشات ومداولات غير حاسمة .

كذلك من الأهمية بمكان أن يعلم أعضاء اللجنة بدقة مدى ونطاق الموضوعات التي تتوقع المجموعة توجيه الاعتبار إليها . فعندما تحيد اللجنة عن الموضوع الأساسي الذي اجتمعت بشأنه ، أو عندما يقحم رئيس اللجنة موضوعات خارج نطاق عمل اللجنة ، فإنه يترتب على ذلك عدم فعالية اجتماعات اللجنة .

إن وجود حدود واضحة لمهام اللجنة واختصاصاتها يجعل أعضاء اللجنة قادرين بدرجة أكبر على مقابلة التزاماتهم ومسئولياتهم تجاه المنظمة .

(1) Koontz and O'Donnell, Op. Cit., PP.

٢ ــ تحديد حجم مناسب للجنة :

من المفيد تعدد أعضاء اللجنة بحيث تضم خبرات متعددة تمثل مختلف الجهات ذات المصلحة بالمنظمة ، بما ينمي ويثري مناقشات اللجنة . لكن من الخطورة بمكان في ذات الوقت أن يكون حجم اللجنة أكبر من اللازم بحيث يضيع وقت اللجنة في مناقشات زائدة عن الحد ، أو تسود حالة من عدم الحسم في أعمال اللجنة ، أو يفقد الأعضاء الشعور والاحساس بأهمية وقيمة الاجتماع .

على أنه إذا كان من الضروري تمثيل جهات عديدة ذات مصلحة في اللجنة ، فهنا يكون من المفيد تشكيل لجان فرعية Subcommittees لدراسة الجوانب الفرعية للمشكلة .

٣ ــ الاختيار الجيد لأعضاء اللجنة :

يجب أن يكون أعضاء اللجنة ممثلين أكفاء للمصالح والاهتمامات المختلفة بالمنظمة ، وأن يكونوا قادرين على العمل بكفاءة داخل المجموعة ، وأن تتوافر لهم المقدرة للوصول إلى قرارات من خلال فكر جماعي متكامل Integrating Group Thinking وليس من خلال « الحل الوسط » أو بقرارات ونتائج تفرضها قوى وضغوط معينة . وهذا أمر يمكن تحقيقه إذا كان أعضاء اللجنة متعاونين ، ومعروفين لبعضهم البعض ، ويحترمون مراكز ومصالح بعضهم البعض ، ويركزون على النظر إلى المشكلة المعروضة ككل بدلاً من أن يعتبروا عضويتهم وسيلة لحماية وصيانة مصالحهم الخاصة الضيقة .

وتأسيساً على هذا القول ، يفضل ـ كلما أمكن ذلك ـ أن يكون أعضاء اللجنة من مستوى تنظيمي واحد أو متقارب إلى حد كبير . كذلك يفضل أن يكونوا مستقلين تنظيمياً عن بعضهم البعض بدرجة كافية وذلك تفادياً للمشاكل التي قد تنشأ نتيجة تمثيل الرئيس والمرؤوس في ذات اللجنة .

٤ ــ الاختيار الجيد للموضوعات التي تعرض على اللجنة :

يجب أن يقتصر عمل اللجنة على الموضوعات التي يكون من المفيد معالجتها من خلال المناقشات الجماعية ، وبصفة خاصة تلك الموضوعات المرتبطة بصياغة سياسات معينة أو وضع خطط وبرامج عمل ، وكذلك المشكلات التي لها جوانب متعددة تدخل في نطاق ومهام اكثر من وحدة تنظيمية .

كذلك يجب أن يوزع جدول أعمال اللجنة Agenda على الأعضاء قبل انعقاد اللجنة بوقت كاف حتى يتسنى للأعضاء الدراسة الكافية والمتأنية للموضوعات والتحضير الجيد لمناقشتها في الاجتماع ، وهو أمر ينعكس بالضرورة على نتائج أعمال اللجنة .

٥ ــ الرئاسة الجيدة للجنة :

يعتمد نجاح اللجنة بدرجة كبيرة على فعالية رئيس اللجنة . فالرئيس الجيد يمكنه أن يتجنب كثيراً من مشاكل اللجان عن طريق التخطيط الجيد للاجتماع ، والاعداد السليم لجدول أعمال اللجنة ، والعمل على أن تتوافر نتائج الدراسات والبحوث لأعضاء اللجنة في وقت سابق على الاجتماع بدرجة كافية ، وإعداد موضوعات محددة للمناقشة ، وقيادة وتوجيه الاجتماع بكفاءة وفعالية . إن الرئيس الجيد لا يسمح بأن تحيد المناقشات أو المداولات عن الخط المرسوم لها ، ويحاول أن يوجد نوعاً من التكامل بين الآراء والأفكار ووجهات النظر أثناء مداولات ومناقشات الأعضاء ، ويقود المناقشات بكفاءة بحيث يمنع أي ضغوط تقع على أي من الأعضاء خلال مناقشته ، ويدير المناقشات بحزم وبدون أن يفرض آراء شخصية له على أعضاء اللجنة أو يحرم أيًّا من الأعضاء من حرية المناقشة .

ويؤكد لنا ذلك أهمية اختيار رؤساء اللجان بعناية فائقة ، فهم المسئولون أساساً عن فعالية أعمال اللجان .

٦ ـ تسجيل وقائع أعمال اللجنة :

إن استخدام اللجان يسمح للأعضاء بالمشاركة في المناقشات الخاصة بموضوعات أو مشاكل معينة . لكن قد يخرج أعضاء اللجنة من الاجتماع بتفسيرات مختلفة عمّا تم إنجازه في اللجنة . ولتجنب ذلك يكون من المفيد تدوين محاضر وافية بوقائع الاجتماع وتوزيع مسودة عنها للتصحيح أو التعديل ثم الحصول على الموافقة النهائية للأعضاء على النسخة الأخيرة .

٧ ـ متابعة نتائج أعمال اللجنة :

يجب متابعة نتائج أعمال اللجنة وإخطار أعضائها بما يتم بشأنها . مثال ذلك إذا انتهت اللجنة إلى توصيات محددة رفعت إلى الرئيس الأعلى للمنظمة ، فيجب إخطار أعضاء اللجنة بذلك وإعلامهم بالقرار الذي يتخذه الرئيس الأعلى في هذا الشأن . وحتى إذا لم يأخذ الرئيس الأعلى بتوصيات اللجنة فيجب إعلام أعضاء اللجنة بأية تفسيرات أو إيضاحات تكون لازمة في هذا الشأن وذلك للمحافظة على معنويات الأعضاء وإعلامهم بسياسة الادارة .

الفصل السابع

الخرائط التنظيمية والمقررات الوظيفية



إعداد الخرائط التنظيمية :

تصور الخريطة التنظيمية Organization Chart الهيكل التنظيمي بما يتضمنه من وحدات تنظيمية (إدارات وأقسام وشعب وغيرها) ، وخطوط السلطة والمسئولية التي تربط الوحدات التنظيمية ببعضها ، ونطاق الإشراف ، وعدد المستويات الإدارية ، والأجهزة الاستشارية ، واللجان ، وغيرها من الملامح الأساسية للتنظيم الإداري والتي تعطي تصوراً للموقف التنظيمي القائم في وقت معين .

ومن ثم فإن الخريطة التنظيمية تعرض نتائج الجهود التنظيمية في مجموعها ، وتصور العلاقات الوظيفية الرسمية في المنظمة .

وتعرف الخريطة التنظيمية العامة التي تصور الهيكل التنظيمي الكامل للمنظمة بمختلف وحداتها الرئيسية وخطوط السلطة فيها ، بالخريطة الأساسية Master Chart .

على أنه توجد خرائط أخرى تكميلية Supplementary Charts تعرض الهيكل التنظيمي لوحدة تنظيمية واحدة (إدارة أو قسم مثلاً) وتعطي معلومات تفصيلية عنها مثل اختصاصات الوحدة ، وتقسيماتها الفرعية ، وعلاقات السلطة داخل الوحدة، والمقررات الوظيفية لهذه الوحدة والتي تشمل أنواع ومستويات الوظائف المخصصة لها وكذا عدد شاغلي كل وظيفة منها وفئاتهم أو درجاتهم الوظيفية . وبعبارة أخرى توضح هذه المقررات الوظيفية حجم ومستوى ونوعيات القوى الوظيفية العاملة في الوحدة التنظيمية .

اعتبارات هامة يجب مراعاتها عند إعداد الخرائط التنظيمية :

١ ـ يجب أن تتسم الخريطة التنظيمية بالبساطة وعدم تعقيدها بتضمينها

معلومات وبيانات كثيرة لا تخدم الغرض الذي تعد الخريطة من أجله . وتحقق بساطة الخريطة التنظيمية سهولة فهمها سواء من جانب أعضاء المنظمة أو من جانب المتعاملين مع المنظمة .

٢ ـ يجب أن يوضع عنوان للخريطة التنظيمية يوضح اسم المنظمة ، واسم الوحدة التنظيمية التي تعبر عنها الخريطة ، واسم الجهة التي أعدت الخريطة ، وتاريخ إعدادها .

٣ ـ يراعى التمييز بين علاقات السلطة على الخريطة التنظيمية ، كأن يميز مسار السلطة التنفيذية بخط غير متقطع بينما تميز علاقات المشورة والمعاونة بخط متقطع ، أو بغير ذلك من طرق التمييز .

٤ ـ لما كانت الخريطة التنظيمية تصور الوضع التنظيمي في وقت معين ، ونظراً لأن الوضع التنظيمي يتغير بالضرورة لمقابلة الظروف المتغيرة بطبيعتها ، لذلك يكون من الأهمية بمكان مراجعة الخريطة التنظيمية أولاً بأول وتعديلها بحيث تمثل الوضع التنظيمي القائم فعلاً .

أشكال الخرائط التنظيمية :

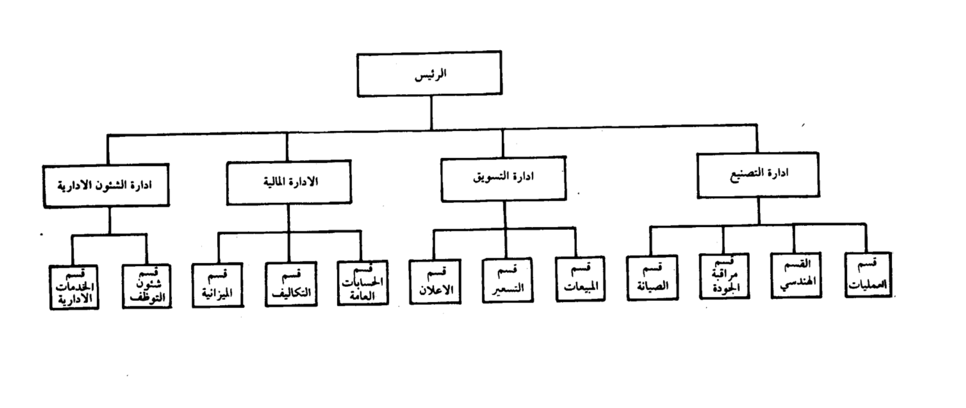
يأخذ إعداد الخريطة التنظيمية أشكالاً متعددة نعرضها فيما يلي :

الشكل الأول : الخريطة الرأسية Vertical Chart :

وفي هذا الشكل تنساب السلطة رأسياً من أعلى إلى أسفل وفقاً لمبدأ تدرج السلطة. ففي قمة الخريطة تظهر هيئة الادارة العليا للمنظمة ، تليها الوحدات التنظيمية الرئيسية (الادارات) ثم الوحدات الفرعية (الأقسام والشعب وغيرها) ، وذلك في تتابع منتظم يتفق مع تدرج السلطة .

وفي هذا الشكل التنظيمي تقع الوحدات التنظيمية المتماثلة في مستواها التنظيمي أو الاداري على خط أفقي واحد .

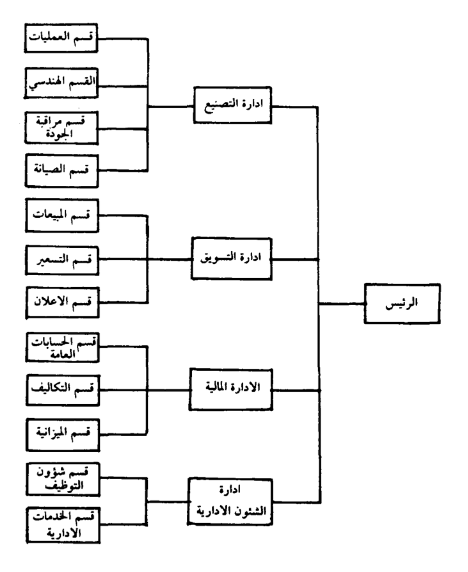
ويعتبر هذا الشكل التنظيمي أكثر الأشكال التنظيمية شيوعاً في التطبيق العملي لبساطته وسهولة إعداده . وفيما يلي مثال للخريطة الرأسية :



« الخريطة الرأسية »

الشكل الثاني : الخريطة الأفقية : Horizontal Chart :

وفي هذا الشكل تنساب السلطة أفقياً من اليمين إلى اليسار حسب حركة العين الطبيعية في القراءة . وفي هذه الخريطة تمثل المستويات التنظيمية أو الادارية بأعمدة رأسية غير ظاهرة بوضوح . وفيما يلي مثال للخريطة الأفقية :



« الخريطة الأفقيـــة »

والواقع أن هذا الشكل التنظيمي غير شائع الاستعمال في التطبيق العملي بسبب خروجه عن المنطق الطبيعي لتسلسل وتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل .

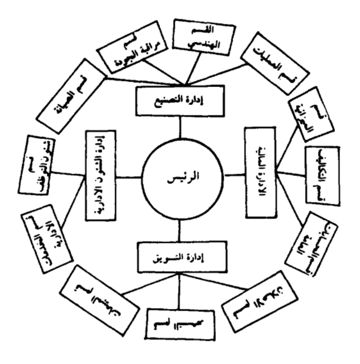
الشكل الثالث : الخريطة الدائرية Circular Chart :

فـي هذا الشكل تنساب السلطة من الداخل (وسط الدائرة) إلى الخارج في اتجاهات متعددة . فوظيفة الرئيس الاداري الأعلى للمنظمة تقع في مركز الدائرة تحيط بها الوظائف الأخرى . وتزداد درجة أهمية الوظائف كلما قربت من مركز الدائرة حيث تقع وظيفة رئيس المنظمة . وتقع الوظائف ذات الأهمية المتساوية على بعد متماثل من مركز الدائرة .

وهذا الشكل التنظيمي هو الآخر غير شائع الاستعمال في التطبيق العملي لصعوبة إعداده وتعقده وخروجه عن المنطق الطبيعي لتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل .

على أن الكثيرين من علماء السلوك البشري يفضلون هذا الشكل الدائري للخرائط التنظيمية لأنه يتلافى شعور « السيادة » غير المرغوب الـذي ينتـج عن الخريطة التنظيمية التقليدية حيث توضع المستويات العليا في أعلى الخريطة ، والمستويات الدنيا في أسفل الخريطة ، ولذلك أثر نفسي سيئ على العاملين في المستويات الدنيا . وفي رأي علماء السلوك أن الخريطة التنظيمية ذات الشكل الدائري تتلافى هذا الشعور السيئ حيث يمكن النظر إلى المستويات التنظيمية المختلفة على الخريطة من أي اتجاه .

وفيما يلي مثال للخريطة الدائرية :



« الخريطة الدائرية »

الدليل التنظيمي

يعتبر الدليل التنظيمي Organization Manual مكملاً للخرائط التنظيمية ، فهو يوفر معلومات وبيانات مكملة لما أوردته الخريطة التنظيمية ، وهي معلومات تهم العاملين في المنظمة والمتعاملين معها من الجهات الخارجية .

وبصفة عامة يوضح الدليل التنظيمي الجوانب الأساسية التالية :

- تاريخ المنظمة وتطورها.
- السياسات العامة للمنظمة .
- التنظيم الداخلي للمنظمة من خلال إبراز الوحدات التنظيمية الرئيسية والفرعية بالمنظمة وأهداف واختصاصات كل وحدة منها .

- الخريطة التنظيمية الأساسية التي توضح الهيكل التنظيمي العام للمنظمة وكذلك الخرائط التكميلية التي تعرض الهيكل التنظيمي لوحدات تنظيمية معينة .
- خطوط السلطة في المنظمة وعلى كافة المستويات التنظيمية بها .
- اللجان المختلفة المشكلة بالمنظمة واختصاصات كل لجنة منها .
- الوظائف الموجودة بكل وحدة تنظيمية رئيسية أو فرعية .
- توصيف كامل لكل وظيفة يوضح أبعادها من الواجبات والمسئوليات والشروط الواجب توافرها فيمن يشغلها .
- بيان القوى العاملة بالمنظمة من حيث العدد والنوع والمستوى الوظيفي ، موزعة على مختلف الوحدات التنظيمية .
- إجراءات وخطوات العمل في مختلف مجالات أنشطة المنظمة .
- بيان بالنماذج والسجلات المستخدمة بالمنظمة .

وهكذا نجد أن الدليل التنظيمي يتضمن كافة المعالم التنظيمية والوظيفية التي تهم مختلف العاملين بالمنظمة وكذلك الأجهزة والجهات التي تتعامل معها ، ويعطى لهم فكرة صحيحة عن أوجه النشاط المختلفة بالمنظمة ، ونظام سير العمل وإجراءاته وخطوات أدائه ، ونظم الاتصال القائمة بين مختلف الوحدات التنظيمية وكذلك بين مختلف الوظائف ، الأمر الذي يكفل تيسير الاتصالات وتحقيق التعاون كمدخل أساسي لرفع مستوى الانتاج وتطوير مستوى أداء الخدمات .

ويعتبر الدليل التنظيمي وسيلة رقابية فعالة يمكن بواسطتها مراقبة تحقيق مختلف الوحدات التنظيمية لأهدافها ، فضلاً عن التأكد من نهوض كل موظف بالمسئوليات الملقاة على عاتقه والتي يتضمنها وصف وظيفته . وبصفة عامة يفيد الدليل التنظيمي في متابعة سير الأعمال والتأكد من مطابقتها للسياسات

والاجراءات المقررة .

كما أن الدليل التنظيمي مصدر هام للمعلومات والحقائق الأساسية عما هو متوقع أداؤه وتحديد المجالات التي يلزم فيها توفير برامج تدريبية ، ومن ثم يمكن الرجوع إلى الدليل التنظيمي عند تخطيط البرامج التدريبية التي تهدف إلى زيادة فعاليات الأفراد في أداء العمل على ضوء الاجراءات المحددة .

ويجب أن يوزع الدليل التنظيمي على كافة العاملين بالمنظمة ليكون في متناول يدهم يرجعون إليه وقت الحاجة ، ويقفون على حقيقة الواجبات والمسئوليات المنوطة بهم ، ومركزهم الوظيفي ، ومجالات الترقية المتاحة لهم ، والأبعاد الرئيسية لوظائفهم وعلاقتها بمختلف الوظائف الأخرى بالمنظمة . هذا إلى جانب تفهمهم لأساليب وإجراءات العمل المحددة ، الأمر الذي يحقق أداء الأعمال بكفاءة وفعالية .

كما يجب توزيع الدليل التنظيمي على كافة الجهات الخارجية التي تتعامل معها المنظمة لتمكينها من التعرف على مجريات الأمور بالمنظمة . فضلاً عن أن إيضاح الدليل لأهداف المنظمة وأنشطتها وتنظيمها والخطوط العريضة لاجراءات وأنظمة العمل بها ، أمر يسهِّل التعامل مع المنظمة .

وبصفة عامة يجب أن يكون الدليل التنظيمي من الوضوح بمكان حتى يسهل فهمه وإدراكه من كافة المعنيين . كما يجب مراعاة البساطة في إعداد الدليل ، مثال ذلك اختيار الألفاظ السهلة والجمل القصيرة في إعداده .

كما يجب مراعاة التسلسل المنطقي في عرض محتويات وجزئيات الدليل التنظيمي حتى يسهل على القارىء استيعابه بسرعة وسهولة .

ويفضل أن يكون الدليل التنظيمي ذا حجم مناسب يسهل معه استخدامه والاحتفاظ به .

ومن الأهمية بمكان متابعة البيانات والمعلومات المدرجة بالدليل التنظيمي

وإدخال التعديلات اللازمة وفق مقتضيات التغيير في الهيكل التنظيمي أو في علاقات السلطة أو في المسئوليات والاختصاصات ، وبما يكفل اعطاء صورة صحيحة عن الوضع التنظيمي القائم باستمرار .

تحديد المقررات الوظيفية

يعني تحديد المقررات الوظيفية ، تحديد اعداد وانواع ومستويات الوظائف اللازم وجودها لأداء الأعمال المختلفة بكفاءة وفعالية في مختلف الوحدات التنظيمية ، وكذا عدد شاغلي كل وظيفة منها وذلك في مختلف التخصصات ، وتوزيع هذه المقررات على كافة الوحدات التي يضمها الهيكل التنظيمي وفقاً لأهداف هذه الوحدات التنظيمية واختصاصاتها وحجم أعمالها .

وبصفة عامة يتم تحديد المقررات الوظيفية وفقاً للخطوات التالية :

١ ــ دراسة الأهداف العامة للمنظمة .

٢ ــ دراسة الهيكل التنظيمي العام للمنظمة ولمختلف وحداتها الفرعية .

٣ ــ دراسة الاختصاصات العامة لكل وحدة تنظيمية وأوجه نشاطها وحجم الأعمال الموكلة إليها .

٤ ــ بلورة اختصاصات ومسئوليات كل وحدة تنظيمية في شكل مجموعات أو انواع عمل منفصلة تنهض بها وظائف محددة .

٥ ــ تقدير حجم العمل بالنسبة لكل مجموعة عمل متميزة .

٦ ــ تقدير معدلات الأداء بالنسبة لكل مجموعة أو نوع من الأعمال .

٧ ــ بقسمة حجم العمل لكل مجموعة عمل على معدل الأداء المقرر لكل فرد في تخصص معين ، ينتج لنا عدد الوظائف (والأفراد) اللازمة للنهوض بعبء العمل في كل مجموعة أو نوع معين من الأعمال (المقرر الوظيفي).

٨ ـ على ضوء تقدير عدد الوظائف التنفيذية يتم تقدير عدد الوظائف الاشرافية اللازم وجودها لتنسيق العمل على كافة المستويات ، وذلك على ضوء نطاق الإشراف المناسب .

٩ ـ في النهاية يتم تسجيل نتائج الخطوات السابقة في بيان تفصيلي بالوظائف التنفيذية والاشرافية اللازمة لكل وحدة تنظيمية وأعدادها وفئاتها أو درجاتها الوظيفية ، وكذا أبعاد كل وظيفة من حيث واجباتها ومسئولياتها والشروط اللازم توافرها لشغلها .

ويفيد هذا التسجيل في عملية اختيار وتعيين العاملين في مختلف المستويات الوظيفية ، حيث يختار الأفراد الذين تتوافر فيهم شروط شغل الوظائف ومن ثم يلحق الشخص المناسب بالمكان المناسب الذي يستطيع أن ينتج فيه بأكبر كفاءة ممكنة .

ويوضح الشكل التالي نموذجاً لجدول المقررات الوظيفية التفصيلية لوحدة تنظيمية معينة :

الوحدة التنظيمية	بيان الوظائف	عدد الوظائف	الفئة أو الدرجة الوظيفية
قسم الانتاج	رئيس قسم	١	ثانية
	مهندس أول إنتاج	٢	ثالثة
	مهندس إنتاج	٦	رابعة
	مشرف فني	٩	سادسة
	عامل ماهر	٢٧	سابعة

وفي النهاية يتم تجميع المقررات الوظيفية التفصيلية لمختلف الوحدات التنظيمية في جداول إجمالية للمقررات الوظيفية للمنظمة ككل وذلك للمعاونة في عمليات تخطيط القوى العاملة لاستكمال الاحتياجات البشرية ، وما يرتبط

بذلك من اعداد تقديرات الموازنة التخطيطية السنوية وتخطيط الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة ، وغير ذلك من العمليات .

وهكذا نجد أن تحديد المقررات الوظيفية يسهم إسهاماً فعالاً في ضبط توزيع القوى العاملة على مختلف الوحدات التنظيمية على ضوء طبيعة عمل هذه الوحدات وأوجه نشاطها وحجم الأعمال بها . وبعبارة أخرى يعاون تحديد المقررات الوظيفية في تحديد حجم ومستوى ونوعيات القوى الوظيفية في كافة أقسام المنظمة بما يكفل نهوض هذه الأقسام بأعبائها على الوجه الأكمل ، وبمراعاة كل من عامل كفاءة التنظيم الاداري وعامل التكلفة الاقتصادية لهذا التنظيم .



الفصل الثامن

التنظيم غير الرسمي

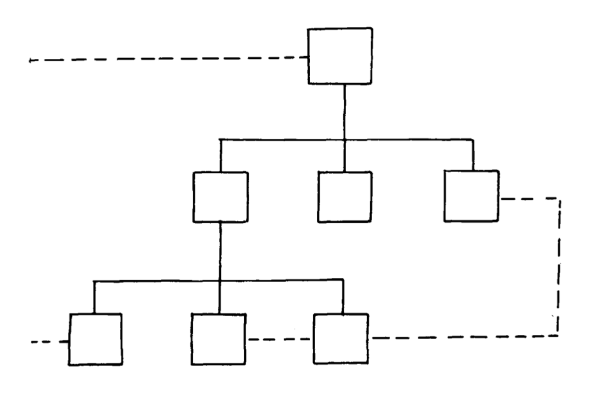


طبيعة التنظيم غير الرسمي :

من دراستنا السابقة وقفنا على أن التنظيم الرسمي Formal organization هو الاطار الرسمي الذي تنسق بداخله مختلف الأنشطة والأعمال التي تمارس بالمنظمة . ويحدد هذا الاطار العلاقات بين مختلف الوحدات التنظيمية وكذا العلاقات بين مختلف الوظائف ، كما يحدد الأدوار التنظيمية المتوقعة من مختلف الأفراد بالمنظمة ، فضلا عن تحديده للطرق والأساليب المرغوبة لتعامل الأفراد مع بعضهم البعض . وبمعنى آخر فإن التنظيم الرسمي يحدد الصورة الرسمية لما ينبغي أن تكون عليه المنظمة في ضوء التشكيل المنطقي للعلاقات الرسمية والأدوار التنظيمية وفقا للتدرج الوظيفي في السلطة ، وبافتراض رشد ومنطقية سلوك أفراد القوى العاملة في المنظمة ، والذي يتمثل في شكل أنماط محددة ومتوقعة من السلوك البشري . وبهذا التصور يمكن ادراك المنظمة على أنها مجموعة من الأنشطة والأعمال يتم التنسيق وتحقيق التكامل بينها من خلال هيكل التنظيم الرسمي الذي يركز على السلطة وتوزيعها ، وعلى العلاقات الرسمية بين الوظائف والأفراد .

على أن هذا المفهوم السابق للسلوك التنظيمي غير كامل ، ذلك لأن التنظيم ليس فقط مجرد هيكل أو بناء يحدد العلاقات الرسمية بين الوظائف في ضوء السلطات المقررة ، ولكنه أيضا أنماط سلوكيةواجتماعية وقيم تشكل في مجموعها تنظيما غير رسمي informal organization لا يظهر في خرائط التنظيم الرسمية ، ويتكون بفعل التفاعلات الاجتماعية Social interactions بين الأفراد العاملين بالمنظمة التي هي نظام اجتماعي Social system بالدرجة الأولى يتكون من أنظمة اجتماعية فرعية (الادارات والأقسام) ، أي أنه توجد أنظمة اجتماعية فرعية داخل النظام الاجتماعي الكلي . ولهذه التنظيمات الاجتماعية أهدافها ودوافعها وثقافاتها . ويحصل أعضاء هذه التنظيمات غير الرسمية على نوع من الرضاء

Satisfaction نتيجة مشاركتهم لآخرين في العمل ، ولرغبتهم في تنمية وتطوير مصالح مشتركة . وتنشأ بين أعضاء التنظيم الاجتماعي - العاملون - نماذج وأشكال مختلفة للتفاعل الاجتماعي الحركي Social interaction سواء كان تفاعلا اجتماعيا ايجابيا (التعاون والمواءمة أو التوافق والاحترام وغيرها من صور التجاذب والتي تشكل حالة من التوازن بين عناصر التنظيم الاجتماعي نتيجة وحدة الأهداف أو وحدة الاتجاهات) أو تفاعلا سلبيا (التنافس والصراع وغيرها من صور التنافر نتيجة تعارض الأهداف أو الاتجاهات) ، كما هو واضح من الشكل التالي :



« تنظيم رسمي وغير رسمي يعكس التفاعلات غير الرسمية بين الأفراد »

ويوضح هذا الشكل أن أي عضو في المنظمة يمكنه أن يتصل مباشـرة مع آخرين ـ رؤساء أو مرؤوسين ـ خارج خط السلطة الرسمي . ويعني ذلك أن البناء أو التنظيم الاجتماعي Social Structure يشتمل على أكثر من مجرد العلاقات الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين ، فهو يشتمل على العلاقات غير الرسمية التي يوضحها هيكل العلاقات الشخصية داخل جماعة العمل والتي تتحدّد بفعل عمليات التفاعل الاجتماعي بين أفراد المنظمة . وإذا استمرت تلك العلاقات غير الرسمية فترة مناسبة ، تصبح جزءا من البناء أو التنظيم الاجتماعي للمنظمة . وهذا ما يدفع إلى التأكيد على أن التنظيم هو أنماط سلوكية واجتماعية وليس مجرد هيكل جامد للسلطة . كما أن المنظمة ليست مجرد مجموعة من الأفراد ، إذ لا نستطيع إغفال العلاقات والتفاعلات البشرية والقيم values التي تحدد أنماط السلوك البشري الجماعي داخل المنظمة .

وعلى ضوء هذا المفهوم فإن التنظيم ـ كنظام اجتماعي ـ يضم مختلف العلاقات البشرية الرسمية وغير الرسمية التي هي بمثابة أجزاء ومكونات لهذا النظام الاجتماعي .

وفي التنظيم الاجتماعي تتشكل العلاقات بين الأفراد بطريقة غير رسمية . ومن الممكن اختلاف السلوك الفعلي للأفراد عن سلوكهم المتوقع في ضوء اعتبارات التنظيم الرسمي . كما أنهم غالبا ما يتدبرون بأنفسهم أساليب ووسائل للتعامل مع بعضهم ، وهي أساليب قد تكمِّل أو تعارض وتناقض ما حدده هيكل التنظيم الرسمي . كذلك فإن عملية اتخاذ القرارات قد تختلف عن الأنماط الرسمية التي حددها ورسمها هيكل التنظيم الرسمي ، وذلك نتيجة عوامل التأثير والنفوذ المرتبطة بمراكز القوة والنفوذ الفعلية ، واختلاف مراكز التأثير والقوة الفعلية عن مراكز السلطة الرسمية كما حددها هيكل التنظيم الرسمي وفق خط التسلسل الرئاسي أو القيادي Chain of command . ويكون لمراكز القوة والنفوذ هذه تأثير كبير على اتخاذ القرارات . ويؤكد ذلك أهمية دراسة أبعاد تلك القوى غير الرسمية عند بحث ودراسة البناء أو التنظيم الاجتماعي .

وقد تختلف قنوات الاتصال الفعلية Channels of communication عن تلك القنوات التي حددها هيكل التنظيم الرسمي ، حيث للتنظيم غير الرسمي وسائله وقنواته الخاصة لنقل المعلومات بين أعضاء التنظيم الاجتماعي .

وقد تضطر الادارة إلى تعديل التنظيم الرسمي لكي يلائم الأنماط السلوكية والتنظيمات الاجتماعية السائدة بالمنظمة . ويقع على الادارة مسئولية فهم هذا التنظيم الاجتماعي من حيث أهدافه وسلوكه وقيمه ، ومحاولة تحقيق التكامل بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي الذي تفرضه التفاعلات والاتجاهات والأنماط السلوكية والاجتماعية بالمنظمة والتي تؤثر بالضرورة على التنظيم الرسمي .

والواقع أن المجموعات الرسمية وفق ما يقرره التنظيم الرسمي ، لا يمكن دراستها بصفة انعزالية . فالتفاعل الرسمي يعدِّل لا محالة بالأنشطة والاتجاهات غير الرسمية . ويؤكد ذلك التصنيف الذي أورده « سايلز » L. Sayles لمجموعات العمل على الوجه التالي[1] :

١ ــ المجموعات فاترة الشعور أو غير المبالية apathetic groups وهي بصفة عامة غير مكترثة لقرارات وتصرفات الادارة . ويلاحظ هنا قدر قليل من تماسك المجموعة group cohesion

٢ ــ المجموعات غريبة الأطوار Erratic groups ويتذبذب سلوكها بين سلوك تعاوني وسلوك عدائي . وغالبا ما توجد قيادة مركزية بدرجة عالية في المجموعة .

٣ ــ المجموعات الاستراتيجية التي تتولى التدبير والتخطيط Strategic groups . وتمارس هذه المجموعات ضغطا مستمراً على الادارة . كما تتميز بدرجة عالية من الوحدة الداخلية .

---

(1) Leonard Sayles. Behavior of Industrial Work Groups (NewYork: Wiley & Sons 1958), ch. 2

٤ ـ المجموعات المعتدلة أو المحافظة Conservative groups وهي غالبا متعاونة . وتوجد وحدة داخلية بدرجة معتدلة .

والملاحظ في عرض هذه التصنيفات لمجموعات العمل أنه رغم كونها مجموعات عمل رسمية إلا أن سلوكها يعكس الاتجاهات غير الرسمية لأعضائها نحو الادارة . كما أنه في تحقيق المجموعة الرسمية لأهدافها الرسمية الأساسية التي تسهم في تحقيق فعالية المنظمة ككل ، فإن أعضاء هذه المجموعة غالبا ما يستخدمون طرقا وأساليب غير رسمية . ومن خلال التنظيم غير الرسمي ، فان الأعضاء يكونون قادرين على المشاركة بالمعرفة الخاصة بالعمل وأن يساعدوا ويعاونوا بعضهم البعض في انجاز العمل . وإذا قبلت المجموعة غير الرسمية أهداف الادارة فإن تنظيمها غير الرسمي يعاون ويؤازر مركز الرئيس أو المشرف . وعلى ذلك فإن أحد وظائف مجموعة العمل غير الرسمية هي مساهمتها المباشرة في انجاز العمل .

وتجدر الاشارة إلى أن هذا التنظيم الاجتماعي يرتبط بقوى ثقافية تضبط وتنظم الطريقة أو النهج الذي يسلكه أعضاء المنظمة في أداء أعمالهم وفي تفاعلاتهم . وتتشكل هذه القوى الثقافية من أنماط السلوك والقيم والمعتقدات والعادات التي امتصها أعضاء التنظيم من المجتمع والتي يحملونها معهم إلى المنظمة . ونحن لا يمكننا أن نغفل أثر الثقافة Culture على المنظمة باعتبار أن المنظمة تعمل داخل الاطار الثقافي للمجتمع الذي تقع فيه ، وبالتالي لابد وأن يكون هناك توافق بين ثقافة المنظمة وثقافة المجتمع ، وإلا فإنه ستنشأ مشكلات وصراعات تؤثر لا محالة على الروح المعنوية للعاملين وبالتالي على سلوكهم وانتاجيتهم .

السلوك غير الرسمي الموجه نحو اكتساب القوة :

ان دراسة التنظيم الاجتماعي تتيح لنا الوقوف على مجالات هامة من

العلاقات المكملة لهيكل التنظيم الرسمي ، والتي تعكس السلوك غير الرسمي لبعض المديرين والموجه نحو اكتساب القوة واستخدامها في التأثير على اتخاذ القرارات ، وبالتالي زيادة محصلة سلطاتهم . ويعتبر هذا الاتجاه نوعا من « المناورات » غير المخططة رسميا وتتعلق بالأساليب والمداخل التي تنشأ بها مراكز القوة في المنظمة وبصفة خاصة في مراكز الادارة العليا حيث ينغمس المديرون في أشكال مختلفة من النشاط والسلوك غير الرسمي لكي يدعموا قوة مراكزهم التنظيمية[١] .

وعادة ما يبذل المديرون الذين يعتمدون في نجاحهم في أعمالهم على آخرين جهدا كبيرا ويكرسون وقتا طويلا لبناء وتكوين علاقات واكتساب مزيد من القوة لاستخدامها في التأثير على آخرين وذلك لمقاومة أو للتغلب على الصعوبات والمشاكل المصاحبة لهذا الاعتماد ، وذلك بدرجة أكبر بكثير من المديرين الذين يكون اعتمادهم على آخرين ـ في مجال نجاحهم في أعمالهم ـ محدودا .

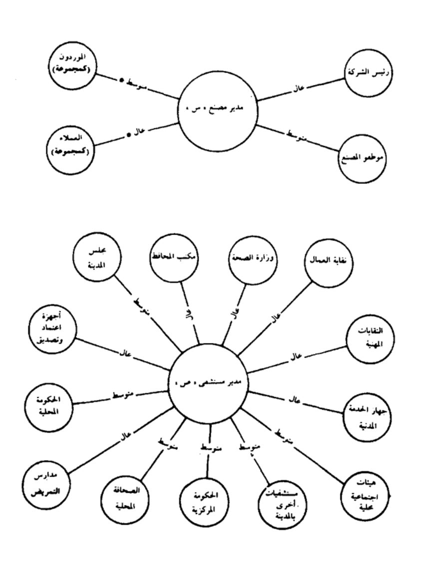
ويصور الشكل التالي الظروف المتناقضة لاثنين من المديرين أحدهما « ص » يعتمد بدرجة كبيرة على عديد من الأشخاص الآخرين ، بينما اعتماد الآخر « س » على آخرين محدودا[٢] .

ويستخدم المديرون عادة طرقا وأساليب عديدة لبناء واستخدام القوة لتحقيق أهدافهم . ومن أمثلة ذلك لجوء بعض المديرين لزيادة قوتهم عن طريق بناء وتكوين علاقات تعاونية مع آخرين بصفة شخصية . وقد يلجأ البعض إلى خلق نوع من « الالتزامات أو المديونيات » obligations وذلك بعمل « معروف أو جميل » Favor في أعضاء آخرين يجعلهم يستجيبون بمشاعر الولاء لهم . وقد يتمثل ذلك في أشياء بسيطة إلا أنها قد تعني الكثير بالنسبة للآخرين . وقد يكون « المعروف أو الجميل » شخصيا كمعاونة موظف على الحاق ابنه بمدرسة معينة أو

(1) Longencker and Pringle op. cit., PP. 257 - 273.

(2) Ibid., P.264

مجاملته في مناسبات سعيدةأو زيارته أثناء مرضه أو غير ذلك من أمور شخصية . وقد يكون « المعروف أو الجميل » متمثلا في خدمة أو عمل رسمي يؤدى لآخرين على سبيل الاستثناء أو المعاملة الخاصة .



« الاعتماد المصاحب لوظيفتين اداريتين س ، ص »

*** عالٍ ، متوسط : تمثل مستوى اعتماد المدير على آخرين .**

وقد توجه « المناورات » لضمان تحقيق مصالح متبادلة مع مديرين آخرين ، أو لضمان تأييد آخرين لتصرف أو اتجاه مرغوب ، أو لتشجيع ومساندة فريق آخر له وزن وتأثير كبير ، أو غير ذلك من أساليب غير مباشرة للتأثير في السلوك التنظيمي ومساندة مراكزهم التنظيمية ، حيث أن محصلة القوة الكلية للمديرين total power ستشمل حينئذ محصلة قوتهم الرسمية وقوتهم غير الرسمية الناشئة والمستغلة بطرق غير رسمية أقل وضوحاً .

على أن الجمع بين هيكل التنظيم الرسمي وأنشطة المديرين غير الرسمية الموجهة نحو اكتساب القوة ، يخلق مراكز قوة أو نفوذ في المنظمة Power or influence centers تختلف عن هيكل التنظيم الرسمي ولا تتوافق معه . وبمعنى آخر يكون هناك تعارض أو تناقض بين المركز الرسمي Formal Position والقوة أو النفوذ Power وهي ظاهرة يمكن ملاحظتها عند دراسة السلوك التنظيمي لعديد من المنظمات ، حيث لا نتوقع أن يكون لكافة المديرين بالمنظمة ـ ممن هم في نفس المستوى الوظيفي ـ نفس القوة والنفوذ والتأثير على سياسة المنظمة وعلى القرارات التنظيمية بها . بل نتوقع أن يكون للبعض من المديرين نفوذ وقوة أكبر من الآخرين . وبعبارة أخرى نتوقع اختلاف تأثير ونفوذ المديرين عما هو مقرر لوظائفهم ومراكزهم الرسمية . كذلك سنلاحظ ان المراكز الحقيقية للقوة والنفوذ ليست دائما ظاهرة على السطح ، ولا يمكن التعرف عليها بصفة مؤكدة من الخريطة التنظيمية ، وإنما تتكشف من خلال ملاحظة السلوك التنظيمي وطريقة أداء وممارسة المنظمة لاختصاصها .

وبصفة عامة فإن القوة غير الرسمية informal power **يمكن أن تسهم في** تحقيق الفعالية التنظيمية إذا ما أعطيت لوظائف قيادية بغرض معاونتها على التنسيق الفعال بين أوجه النشاط المختلفة للمنظمة . على أنه من ناحية أخرى **قد تتسبب** هذه القوة غير الرسمية في تقويض العلاقات التنظيمية وتقلل بذلك من **الفعالية الكلّية للتنظيم إذا ما كان اهتمام أصحاب « المناورات » منصبا على زيادة وتنمية مصالحهم الشخصية بصرف النظر عن مصالح المنظمة .**

وبديهي أن الادارة الحكيمة هي التي تمنع حدوث مثل هذه المواقف ، ولا تسمح بأن تسيطر « المناورات » على العمليـة الإدارية وعلى القرارات التنظيمية ، وأن تقف بقوة أمام محاولات الاهتمام بالمصالح الشخصية على حساب مصلحة المنظمة .

وتجدر الاشارة إلى أن القوة Power ليست مرتبطة فقط بالأفراد ، وانما قد ترتبط أيضا بالوحدات التنظيمية على ضوء مواقف وظروف بيئية معينة - contingency approach فبموجب الهيكل التنظيمي الرسمي قد تكتسب وحدات تنظيمية معينة قوة أكبر من غيرها . وطبقا لنظرية المواقف الاستراتيجية[1] Strategic- contingencies theory فإن قوة الوحدات التنظيمية (ادارات أو أقسام أو غيرها) ترتبط بطبيعة المشاكل وحالات عدم التأكد التي تواجه المنظمة . فبعض الوحدات التنظيمية يكتسب قوة أكبر عند مواجهة تلك الوحدات لمشاكل هامة أو خطيرة . مثال ذلك إذا كانت المشكلةالحرجة التي تواجه المنظمة هي مشكلة انتاجية ، فإن ادارة الانتاج ، وبالتالي مدير الانتاج ، سوف يكون له قوة ونفوذ أكبر على القرارات التنظيمية . ونفس الحال إذا واجهت المنظمة مشكلة جوهرية تسويقية أو مالية أو قانونية أو غيرهـا ، إذ سرعـان ما تكتسب الـوحدات التنـظيمية المـرتبطة بتلك المشاكل ، وبالتالي رؤساؤها ، قوة ونفوذاً أكبر على القرارات التنظيمية ويكون لها أولوية الحصول على الموارد الضرورية الأكثر ندرة .

شبكة الاتصالات غير الرسمية :

سبقت الاشارة إلى وجود تنظيم غير رسمي ينشأ بصفة تلقائية في كافة أرجاء

---

(١) للتوسع راجع :

a- D.J. Hickson et al."A Strategic Contingencies Theory of Interorganizational Power" Administrative Science Quarterly 16 (Jone 1971), PP.216- 229.

b- Gerald R. Salanick and J.Pfeffer, "Who Gets Power- and How They Hold on To It :A Strategic- Contingency Model of Power" Organizational Dynamics 5 (Winter 1977), PP. 4-6

المنظمة وفي كافة مستوياتها التنظيميةويضم مجموعات غير رسمية تعتبر نموا طبيعيا للتفاعل البشري بدون موافقة رسمية من الادارة .

وتعتبر شبكة الاتصالات غير الرسمية Grapevine أحد العلاقات غير الرسميةالبارزة التي تكمل التنظيم الرسمي . وليس لهذه الشبكة هيكل أو بناء رسمي ، ولكنها تبرز عندما يتبادل أو يتناقل أعضاء التنظيم الرسمي ـ الذين يعرفون بعضهم البعض بدرجة كافية ـ معلومات مرتبطة بالمنظمة أو بهم بطريقة ما .

وتنمو وتزدهر شبكة الاتصالات غير الرسميةعلى أساس المعلومات غير المتاحة على وجه صريح ورسمي للمجموعة كلها سواء لأنها تعتبر معلومات سرية أو لأن خطوط الاتصال الرسمية غير كافية أو غير ملائمة لنشرها . وحتى إذا عمدت الادارة إلى إعلام الموظفين من خلال كتيبات أو نشرات أو مجلات توزعها عليهم ، فان الادارة لن تكشف بدرجة كاملة أو سريعة عن كل المعلومات التي ينشدها العاملون أو التي لها أهمية خاصة بالنسبة لهم ، وهنا تنشط وتزدهر شبكة الاتصالات غير الرسمية .

وتنشط شبكة الاتصالات غير الرسمية عندما تحدث الادارة تغييرات تنظيمية مفاجئة يترتب عليها تغيير المراكز الاجتماعية للعاملين . فمن المعلوم أن التنظيم الاجتماعي غير الرسمي يشكل مراتب ومراكز اجتماعية معينة مستقرة .

ويشير المركز أوالمنزلة الاجتماعية Status الى مكانة الشخص ووزنه وأهميته داخل مجموعة العمل . وقد يرتبط المركز الاجتماعي بنوع العمل أو النشاط المؤدى Functional status . وقد يرتبط المركز الاجتماعي بمستوى الوظيفة في الهيكل أو السلم الاداري Scalar Status . وقد يرتبط المركز الاجتماعي بالمركز أو المنزلة الشخصية Personal Status[1] حيث تؤثر الخصائص الفردية للشخص على مركز

(1) Longenecker and Pringle, op. cit., p. 270.

وأهمية الوظيفة . فقد يرتفع أو ينخفض مركز الوظيفة الادارية بفعل الخصائص الشخصية للمدير الذي يشغلها ، باعتبار أن هناك تأثيرا منه impact على وظيفته . فعندما يحل مدير له قدرات وكفاءات وخبرات ادارية عالية محل مدير آخر يفتقر إلى هـذه الخصائص ، فمن المؤكـد أن نتائج الأداء في ذات الوظيفـة سيختلف في الحالتين ، وسيكون للوظيفة وزن ومركز ومنزلة أعلى في حالة شغلها بالمدير ذي الكفاءة والخبرة العالية ، رغم أنها ـ أي الوظيفة ـ قد لا تتغير من حيث واجباتها وأعبائها ومسئولياتها .

ولاعتبارات المركز أو المنزلة الاجتماعية دور إيجابي وبنّاء عن طريق مساهمتها في المحافظة على اتصالات فعالة ورسمية بالمنظمة ، فضلا عن توفيرها لحوافز قوية للنمو والتقدم .

وتوجد مؤشرات ودلائل معينة لتلك المراكز الاجتماعية المستقرة قد تكون الأقدمية أو المهارة أو المستوى التنظيمي أو المهنة أو السن أو غيرها من دلالات المركز أو المرتبة الاجتماعية .

وقد تكون هناك رموز أو دلالات أخرى للمراتب الاجتمـاعية مثـل عدم التوقيع في كشوف الحضور لمقر العمل أو نوع وحجم مكاتب العاملين أو مستوى تأثيثهـا أو نوع طلاء الغرف أو مساحاتها أو عدد أجهزة التليفون بها أو عدد أفراد السكرتارية الخاصة أو تخصيص سيارات خاصة لتنقلاتهم أو غير ذلك من المؤشرات والدلالات على المركز أو المكانة الاجتماعية .

وبصفة عامة يكون على الادارة ادراك وجود تنظيم اجتماعي ينشئه الأفراد ويتعاونون على تماسكه ، وان تكون مدركة لمفهوم المرتبة أو المركز الاجتماعي بين الأفراد .

ورغم ما للمركز الاجتماعي من وظائف بناءة أخصها امكانية استخدامه كمدخل تحفيزي لتنمية اتجـاهات وسلوكيـات مرغـوبة ، إلا أن لـه أيضا بعض

الجوانب السلبية أهمهاتسببه في بروز ظاهرة « البعد الاجتماعي » Social distance بين الرؤساء والمرؤوسين ، وكذلك احتمال اهتمام الموظف بمؤشرات ودلالات المركز الاجتماعي أكثر من اهتمامه بالعمل في حد ذاته .

وحيث أن التنظيم غير الرسمي يخدم أساسا الاتصال البشري ، فان شبكة الاتصال غير الرسمية يتعذر اجتنابها إذ لها قيمتها وأهميتها . والادارة الحكيمة هي التي تحاول تطعيم هذه الشبكة بالمعلومات الدقيقة والصحيحة بما يكفل مواجهة القنوات غير الرسمية التي كثيرا ما تنقل معلومات غير صحيحة أو مجرد اشاعات تفتقر إلى الصحة . وغالبا ما تنتج هذه الاشاعات عن غموض في الموقف الاداري أو عن خوف أو قلق ينتاب العاملين نتيجة افتقادهم للتكيف العاطفي ، الأمر الذي يدفعهم إلى اطلاق إشاعات تتوافق مع مشاعرهم وحالاتهم النفسية ومع اهتماماتهم واستدلالاتهم الخاصة . ويكون ذلك بمثابة رد فعل دفاعي بالنسبة لهم يحاولون به توفير قدر من الأمن لذواتهم . وهنا تبدو أهمية قنوات الاتصال غير الرسمية لايقاف الاشاعة أو اضعافها ، باعتبار أن هذه القنوات وسائل فعالة للاتصال السريع يمكن أن تستخدمها الادارة لوضع الحقائق أمامالعاملين حتىتزيل الغموض عن الموقف . وبالتالي يمكن لقنوات الاتصال غير الرسمية أن تسد ما قد يكون هناك من أوجه نقص أو قصور في وسائل الاتصال الرسمي . كما يمكن استغلال شبكة الاتصال غير الرسمية في وقوف الادارة على معلومات مرتدة Feed-ing back عن حاجات العاملين ومشكلاتهم ورد فعلهم لقرارات ادارية معينة .

ويوفر التنظيم غير الرسمي نوعا من التماسك أوالالتحام cohesiveness للتنظيم الرسمي ، حيث يوفر لأعضائه الشعور بالانتماء belonging والمنزلة والمكانة Status واحترام الذات Self respect والرضاء الاجتماعي Social Satisfaction

والتنظيمات غير الرسمية وسيلة هامة للابقاء والمحافظة على شخصية الفرد في مواجهة بعض آثار التنظيمات الرسمية التي تميل إلى تحطيم الشخصية . كذلك

يحقق التنظيم غير الرسمي نوعا من الضبط والرقابة الاجتماعية Social control على سلوك المجموعة عن طريق إلزام أعضائها بمراعاة القيم الثقافية التي تعتز بها المجموعة ، وكذا مراعاة معايير الجماعة المستقر عليها وعدم الخروج عن الخط الجماعي . مثال ذلك إلزام الأعضاء بارتداء الزي الرسمي للعمل ، أو التقيد بمواعيد الحضور للعمل ، أوعدم احداث تصرفات تسيء إلى المجموعة . وهكذا نجد أنه في داخل الجماعة تحدد أنماط سلوكية للفرد تكفل له التوافق والتكيف مع بيئته الاجتماعية حتى يقبل اجتماعيا من الجماعة . وهو لذلك يأتمر بأمرها ولنماذج سلوكها المحددة ويساير قيمها ومعاييرها وفقا لأحكام الجماعة وفي حدود الدور الذي يؤديه ضمن اطار نشاطها . ومن ثم فهو يتصرف بوحي من الجماعة . ويعتبر خروج الفرد على أهداف أو معايير أو تقاليد الجماعة مستوجبا لعقابه كوسيلة للضغط الاجتماعي . وهكذا نعمل المجموعة غير الرسمية على تخليد القيم الثقافية التي تعتز بها محافظة بذلك على تكافل الجماعة .

وبفهم هذه الحقائق ، فان كثيرا من المديرين يستخدمون بوعي التنظيمات غير الرسمية كقنوات للاتصال Communication channels تستخدم لنقل معلومات وأفكار وأخبار تريد الادارة توصيلها إلى العاملين بدرجةأسرع من أنظمة الاتصال الادارية ، أو لتفسير وايضاح وجهات نظر الادارة للعاملين لاكتساب ثقتهم ومساندتهم ، أو لاحاطتهم بما يجري في المنظمة من أمور . كذلك فان الادارة الحكيمة تدرك أن العلاقات الشخصية بين الأفراد هي علاقات حركية متغيرة باستمرار dynamic وفقا لطبيعة المجموعة ، وعدد أعضائها وهدفها ، وقياداتها المتغيرة ، وعملية التكوين والتغيير المستمر للمجموعات بفعل دوران العمالة Labor turnover بما يصاحبه من خروج عاملين قدامى ودخول عاملين جدد للمنظمة ، ومن ثم تكوين علاقات اجتماعية جديدة .

كل ذلك يجب أن يدفع المديرين إلى محاولة فهم التنظيم الاجتماعي غير الرسمي والوقوف على أهدافه وقيمه وثقافاته وسلوكه ، ودراسة أثر قراراتهم الادارية على هذا التنظيم القائم ، وان يأخذوا هذا التنظيم في الاعتبار عند اجراء

تنظيمات رسمية او احداث تغييرات تنظيمية ترتبط بإعادة توزيع السلطة وتقسيم العمل أو احداث تغييرات فنية في طرق ووسائل الانتاج ، وذلك بمراعاة علاقات العمل والمراكز الاجتماعية المستقرة والمتعارف عليها بين العاملين في المنظمة والتي تزيد من تماسك وترابط المجموعة ، والعمل على مسايرة عواطف ومشاعر العاملين لهذه التغييرات بما يكفل المحافظة على التوازن المعنوي للعاملين .

كذلك يجب تحاشي معاداة التنظيم غير الرسمي أو مقاومته أو محاولة الغائه . فحيثما وجد الأفراد وجدت التنظيمات غير الرسمية . وعلى الادارة أن تستخدم هذا التنظيم غير الرسمي عند قيادة وتوجيه المرؤوسين ، إلى جانب العمل على التأثير في هذا النوع من التنظيم وبحث كيفية تحقيق التكامل بين مصالح هذا التنظيم غير الرسمي ومصالح التنظيم الرسمي ، والتوفيق بين التنظيمين بالشكل الذي يكون فيه التنظيم الرسمي قويا يحافظ على وحدة الأهداف جنبا إلى جنب مع تنظيم غير رسمي يحقق التماسك الاجتماعي . لكن في جميع الحالات يجب أن يبقى التنظيم غير الرسمي معاوناً للتنظيم الرسمي . وليكن معلوما أنه في حالة وجود تنظيم رسمي ضعيف فان التنظيم غير الرسمي سيسارع لسد الفراغ والسيطرة على التنظيم الرسمي ، وهنا تتعرض مصالح المنظمة وأهدافها لخطر محقق .

هذا وتجدر الاشارة إلى أن التنظيمات الرسمية قد تخلق تنظيمات اضافية غير رسمية. فعلاقات السلطة المتبادلة والتي لا يمكن تحديدها على خرائط ، والقواعد غير المكتوبة للسلوك التنظيمي ، وغيرها من ظواهر ، تقود إلى التنظيم غير الرسمي .

الفصل التاسع

التغيير التنظيمي



حتمية التغيير التنظيمي :

ليست المنظمات ثابتة ، حيث هي على اتصال مستمر بمجموعات أخرى متغيرة تعتمد عليها مثال ذلك المنافسين ، والموردين ، والحكومة ، والموظفين ، وجماعات الضغط الخارجية ، والتغييرات في اتجاهات العملاء ، والتقدم الفني ، ومطالب واحتياجات مجموعات مختلفة في المجتمع . . . وهذه كلها عينة من القوى التي تحتم التغيير التنظيمي Organizational Change . على أن مدى التغيير يختلف من منظمة لأخرى ، لكن حقيقة التغيير واحدة .

وهناك الكثير من التغييرات التي تكون خارجة عن رقابة المنظمة ، بينما هناك تغييرات أخرى يمكن إحداثها وتوجيهها بواسطة المنظمة .

وبصفة عامة لا يمكن تفادى عمليات التغيير التنظيمي خاصة وأننا نعيش عصر التطور الهائل في المعلومات والتكنولوجي والاتصالات والاقتصاد وغيرها من المجالات . ومع الأخذ في الاعتبار لحقائق التغير السريع في البيئة المحيطة ، فإن المنظمة الساكنة لا تستطيع أن تعيش .

إن المنظمات الحديثة ، لكي تستمر حياتها ، يجب أن تبحث عن وسائل لتجديد حياتها . انها يجب ان تكون قادرة على التعرف على « متى يكون من الضروري أن تتغير » ، وأن تمتلك القدرة على إحداث التغيير عندما يكون مطلوباً .

ولقد دفع الاهتمام بالتغيير التنظيمي عديداً من المنظمات الكبيرة إلى إنشاء وحدات تنظيمية متخصصة غرضها الأساسي هو التخطيط التنظيمي Organizational Planning . وتعمل مثل هذه الوحدات جاهدة على تخطيط وتنفيذ برامج هيكلية وتكنولوجية وتحفيزية للمنظمة لتحسين مستوى تكيفها وتأقلمها مع بيئتها ، وعمل ما يلزم من تغييرات في الأنماط السلوكية للعاملين .

وبعبارة أخرى فإن هذه الوحدات تعتبر بمثابة معبر للتغيير Change Agent تتلمس دواعيه وتدعو إليه وتحاول تطبيقه بكفاءة وفعالية .

والتغيير التنظيمي المخطط Planned Organizational Change هو محاولة مدروسة لتعديل وظيفة المنظمة ككل أو أحد أجزائها الهامة لزيادة الفعالية . ويمكن إحداث مثل هذا التغيير بواسطة أعضاء المنظمة أنفسهم أو بواسطة جهات خارجية متخصصة .

أهداف التغيير التنظيمي :

قد تجري الادارة تغييرات تنظيمية لتحقيق مستوى أعلى من الأداء ، أو لجعل منتج جديد يقبل في السوق ، أو لزيادة إنتاجية العاملين ، أو لتقليل دوران العمالة Labor Turnover ، أو لزيادة تحفيز العاملين لتحقيق أهداف المنظمة ، أو للنهوض بفعالية بالمسئولية الاجتماعية للمنظمة ، أو غير ذلك من أهداف يسعى التغيير التنظيمي لتحقيقها.

وبصفة عامة يمكن أن نبلور الأهداف المشار إليها في هدفين رئيسين وهما : إحداث تغييرات في مستوى تأقلم المنظمة مع بيئتها ، وإحداث تغييرات في الأنماط السلوكية للعاملين . ونناقش فيما يلي كلا من الهدفين في شيء من التفصيل .[1]

أ ـ التأقلم مع التغييرات البيئية :

طالما أن البيئة تتكون من مجموعات وتنظيمات خارج حدود النفوذ المباشر للمنظمة ، فعلى المنظمة أن تحاول تكييف وأقلمة نفسها مع احتياجات ومطالب تلك المجموعات بادخال تغييرات تنظيمية داخلية تحقق درجة اكبر من الفعالية التنظيمية .

وتتغير بيئة المنظمة بسبب عوامل ومؤثرات عديدة وبصفة عامة العوامل والمؤثرات التالية :

١ ـ الابداع والتجديد Innovation الذي هو سمة العصر الحديث . فالطبيعة التنافسية للسوق تحتم أن تهيء المنظمة نفسها للابتكارات والاختراعات الجديدة .

---

(1) Hellriegel and Slocum, op. Cit., PP. 473- 475

٢ ـ التغييرات في تفضيلات المستهلكين . فقد تتغير طبيعة السوق مع تغييرات في أذواق وتفضيلات المستهلكين . ومثال على ذلك صناعة سلع الموضة حيث تتعرض لتغييرات جذرية دائمة في أذواق المستهلكين . وهنا يكون على المنظمات الصناعية أن تؤقلم طرق وسياسات ونماذج إنتاجها بحيث تستجيب للتغييرات في الأذواق .

٣ ـ التغييرات في المطالب القانونية . فقد تصدر الدولة قوانين خاصة بتحريم استعمال مواد معينة في الصناعة ، كما حدث في بعض الدول التي منعت استخدام مادة « السكارين » في صناعة المواد الغذائية . كذلك صدرت قوانين في دول أخرى بحظر قذف السيارات لمركبات كيميائية معينة تجنباً لتلوث الهواء . وبديهي يكون على المنظمات المعنية تغيير أنظمة وسياسات الانتاج بها تنفيذا لتلك القوانين .

٤ ـ الضغوط الخارجية . فأحيانا تجبر المنظمة على تعديل عملياتها وأنشطتها الداخلية استجابة لضغوط خارجية اجتماعية أو دينية أو سياسية أو غيرها .

ب ـ تغيير سلوكيات العاملين :

الهدف الثاني للتغيير التنظيمي هو تغيير الأنماط السلوكية للعاملين ، خاصة وانه لا يمكن تحسين مستوى تأقلم وتوافق المنظمة مع بيئتها ما لم يتم تغيير سلوكيات عديد من العاملين بها . والحقيقة الثابتة هي ان المنظمة لا تعمل من خلال أجهزة للحساب الآلي Computer أو دوائر اليكترونية Electronic Circuits وإنما هي تعمل أساساً من خلال أفراد يتخذون قرارات .

وبديهي أن كل منظمة لها نمطها الفريد في سلوكيات اتخاذ القرارات . وتتأثر هذه الأنماط بقيم الادارة العليا ، وبالتطبيقات القيادية للمديرين ، وبأنظمة المكافآت والحوافز ، وبالقواعد والقيم والثقافات الخاصة بالمجموعات غير الرسمية .

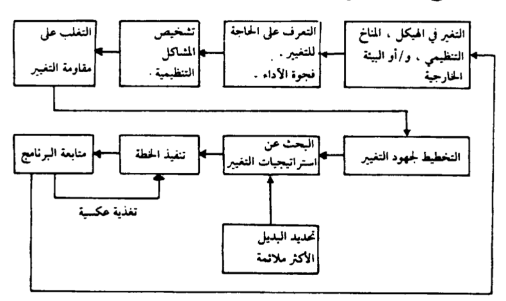
والواقع أن أي تغيير تنظيمي يتم احداثه عن طريق تصميم هيكلي جديد Structural Design أو برنامج تدريبي ، فإنه أساساً يحاول جعل الموظفين

يغيرون سلوكهم وقواعدهم ونظمهم التي تربطهم ببعضهم البعض .

وحتى ينجح التغيير التنظيمي، فإن تلك الأنماط السلوكية الجديدة يجب أن تبرز في كل أرجاء المنظمة . وبمعنى آخر فإن جهود التغيير التنظيمي يجب أن تأخذ في اعتبارها أنه يطلب من أعضاء المنظمة عمل أشياء معينة بطريقة مختلفة . وفي هذا الخصوص فإن تغيير السلوك التنظيمي يتغلغل في كافة جهود التغيير التنظيمي .

نموذج التغيير التنظيمي :

يوضح الشكل التالي المراحل الأساسية لعملية التغيير التنظيمي :[1]



« نموذج لإدارة التغيير »

ونناقش فيما يلي كل مرحلة من مراحل التغيير التنظيمي في شيء من التفصيل :

التغييرات في البيئة الخارجية :

إن بيئة المنظمة في حالة متغيرة باستمرار . واحدى الوظائف الهامة للادارة

(1) I bid., PP. 476-500

هي تقليل حالة عدم التأكد Uncertainty في بيئة المنظمة . وهناك مصادر عديدة لعدم التأكد أهمها ظروف السوق المتغيرة والتغييرات التكنولوجية السريعة . وكثيراً ما يتطلب الأمر إحداث المنظمة لتغييرات في هيكلها أو في تصميم العمل أو غير ذلك لمواجهة التغييرات في البيئة الخارجية .

التغييرات في المناخ والهيكل التنظيمي :

تضم المنظمة عديداً من الأفراد ، لكل منهم آراؤه ومعتقداته الخاصة . وعن طريق تفاعل الفرد مع الأعضاء الآخرين في المنظمة ، يتكون المناخ التنظيمي Organizational Climate الذي يسهم في تكوينه عديد من العناصر أخصها النموذج القيادي ، ومعايير وقيم وتطبيقات واتجاهات العاملين بالمنظمة ، والهيكل التنظيمي .

على أنه يمكن زيادة فعالية المنظمة عن طريق خلق مناخ يشبع حاجات العاملين ، وفي ذات الوقت يوجه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة .

ويصور البعض المناخ التنظيمي عادة بتعبيرات تصف نوع ونمط العلاقات بين الأشخاص أعضاء المنظمة ، مثال ذلك المناخ المبهج المفعم بالحيوية والنشاط Warm والمناخ المحافظ على القديم والمقاوم للتغيير Conservative والمناخ الموضوعي غير الشخصي Impersonal والمناخ الذي يعطي أولوية واهتماماً للعاملين Employee — Centered .

وفي منظمات الأعمال يمكن أن نميز ثلاثة أنواع أساسية من المناخ التنظيمي على الوجه التالي :

أ ــ *المناخ التنظيمي النزاع إلى السلطة* Power-Motivated حيث خطوط الاتصال محددة بوضوح ، وكافة القرارات ممركزة Centralized تتخذ في المستوى الاداري الأعلى ، وخطوط السلطة محددة بوضوح وتستخدم بصفة دائمة ، كما أن هناك نطاقاً محدوداً للتصرف الفردى .

ب ـ المناخ التنظيمي الذي تتوافر فيه خطـط ديمقـراطية للقيادة . ويركز هذا المناخ على علاقات عمل حميمة بدرجة أكبر من إنجاز العمل عن طريق التنظيم الرسمي . ويشجع هذا المناخ العـاملين علـى المناقشـة وتبـادل الرأي . كما يشجع المديرون المـرؤوسين علـى عرض مشاكلهـم علـى الادارة .

جـ ـ مناخ الانجاز Achieving حيث تضع الادارة العليا الأهداف بالتعاون مع المديرين في المستويات الأدنى ، وتسمح لمجموعات العمل بأن تضـع إجراءاتها الخاصة وكذلك أساليب مكافأة أداء العمل ، وتوفر للعاملين سبل التقدم المهني ، كما تمد العاملين بصفة مستمرة بمعلومـات عن أدائهـم لأعمالهم .

وتختلف مستويات الأداء والرضاء الاجتماعي بين الأنواع الثلاثة للمنـاخ التنظيمي المشار إليها . فتنخفض درجة الرضاء في مناخ السلطة ، بينما ترتفع في المناخين الآخرين . وفي مجال الفعالية التنظيمية ، نجد أن العاملين في مناخ الانجاز يكونون أكثر إنتاجية من العاملين في المناخين الآخرين .

كذلك تستخـدم تكتيكات مختلفـة لتحقيق التغيير وفقـاً لنـوع المنـاخ التنظيمي السائد . فالتدريب على العلاقات الانسانية الذي يركز على المشاركة في اتخـاذ القـرارات Participative Decision Making وقنـوات الاتصـال المفتوحـة Open Communication Channels ونمـاذج القيادة المشـاركة Participative Leadership Styles ، يحقق نتائج جيدة لو أدرك العاملون أن مناخهم التنظيمي يهتم بالانجاز Achievement - Oriented . وعلى العـكس فإن هذا النوع من التدريب لا يحقق فعالية إذا تم إدراك المناخ التنظيمي على أنه يعطي اهتماماً أكبر للسلطة .

وعلى ذلك يجب علـى الادارة أن تشـخص المنـاخ التنظيمـي باستمـرار للوقوف على التغييرات اللازمة لاحداث التطوير التنظيمي المنشود .

فجوة الأداء :

الخطوة التالية في عملية التغيير التنظيمي هي تحديد فجوة الأداء Performance Gap والتي تمثل الفرق بين ما يمكن للمنظمة أن تفعله بمقتضى فرصتها في السوق وبين ما تفعله فعلاً في استغلالها لهذه الفرصة . كما يتم دراسة تأثير هذه الفجوة ونتائجها على المنظمة .

وقد تكشف الدراسة عن أن هذه الفجوة قد نتجت عن ضياع فرص تسويقية نتيجة تغييرات في العملاء ، أوعن خسارة أسواق نتيجة منافسات جديدة.

تشخيص المشاكل التنظيمية :

من الضروري أن تجري الادارة تشخيصاً سليماً للمشاكل التنظيمية . ويستمر إجراء هذا التشخيص Diagnosing حتى بعد إدخال برنامج التغيير ، وخاصة إذا برزت مشاكل غير متوقعة .

والغرض من التشخيص هو الوقوف على طبيعة ومدى المشكلة أو المشكلات قبل إجراء أي تصرف .

وفي هذه المرحلة نحتاج إلى معرفة ما يلي :

- ما هي المشاكل المحددة الواجب علاجها ؟.
- ما هي محددات هذه المشاكل ؟.
- ماذا يجب تغييره لحل المشكلة ؟.
- ما هي القوى المحتمل أن تكون في صالح أو ضد التغيير ؟.
- ما هي الأهداف المتوقعة من التغيير ، وكيف يمكن قياسها ؟.

وهناك أساليب مختلفة لجمع البيانات في مرحلة التشخيص منها أسلوب مسح الاتجاه Attitude Survey وهو أسلوب مفيد في الوقوف على مشاعر

العاملين Feelings بفعالية أكبر . وقد يساعد هذا الأسلوب الادارة على تقييم المناخ التنظيمي واتجاهات العاملين نحو الأجور وظروف العمل وغيرها .

كذلك هناك أسلوب المؤتمرات أو الاجتماعات التي يعقدها المدير مع مرؤوسيه ، وفيها يتم تسليط الأضواء على المشاكل الفنية بصفة خاصة . أما المشاكل الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص فتتطلب عادة مسح اتجاه متعمق أو الاستعانة بمستشارين خارجيين .

أيضاً من المفيد إجراء المقابلات غير الرسمية لجمع البيانات من أشخاص معينين .

وقد يفيد في مرحلة تشخيص المشاكل التنظيمية ، الاستعانة بخبراء متخصصين في التنظيم من خارج المنظمة لاتمام عمليات الفحص والتشخيص التنظيمي بدرجة أكبر من الدقة والموضوعية . . على أن ذلك لا ينفي أهمية الدور الذي يجب أن يقوم به أخصائيو التنظيم داخل المنظمة ، باعتبار أن لديهم معرفة واسعة بظروف ومشاكل المنظمة . وبصفة عامة فإن التعاون بين الفريقين يكفل فعالية التغيير التنظيمي .

التغلب على مقاومة التغيير :

غالباً ما يشعر المديرون بميل المرؤوسين إلى مقاومة التغيير بسبب صعوبة تنفيذ طرق وإجراءات جديدة أو بسبب الاعتقاد بأن التغيير سوف يضر بمصالحهم .

ويقاوم التغيير في الدرجة الأولى عندما يتم إدراك نتائج التغيير على أنها سلبية أو غير مؤكدة . فالشعور بعدم التأكد Uncertainty قد يخلق شعوراً بعدم الأمن وبالتالي يخلق معارضة .

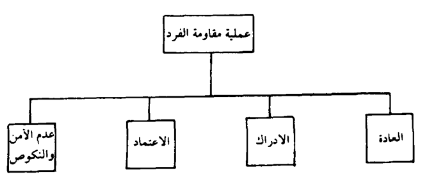
وتجدر الاشارة إلى أن الأدوار Roles والمعايير Norms والتوقعات Expectations والعوامل الهيكلية Structural Factors ، كلها مصادر للضغط

للتوافق مع القيم والأنماط السلوكية القائمة .

وغالباً ما يتسبب التغيير في إعادة توزيع السلطة أو القوة . وطبقاً لذلك فإن الأفراد قد يقاومون إعادة التنظيم إذا ما توقعوا ضرراً يصيبهم من جراء ذلك .

وبصفة عامة فإن التغيير التنظيمي يمكن إحداثه بنجاح إذا فهم المدير المقاومات سواء من قبل الأفراد أو من قبل المنظمة ذاتها .

ويعرض الشكل التالي[1] القوى التي تعمل داخل الفرد ليقاوم التغيير، وهي العادة Habit والادراك المختار أو المنتقى Perception والاعتماد Dependence وعدم الأمن Insecurity والنكوص (الارتداد إلى مستوى سلوكي سابق مضاد للاتجاه المألوف) Regression .

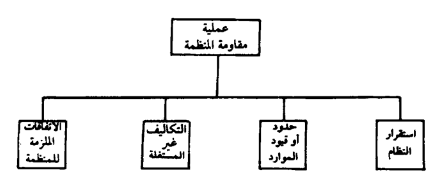


« قوى مقاومة الفرد »

كذلك يعرض الشكل التالي[2] القوى التي تعمل داخل المنظمة لمقاومة التغيير ، وهي استقرار النظام System Stability وحدود أو قيود الموارد Resource Limitations والتكاليف غير المستغلة Sunk Costs والاتفاقات الملزمة للمنظمة Interorginizationl Agreements .

---

(1) . (2) Ibid. P.481



« قوى مقاومة المنظمة »

مقاومة الأفراد للتغيير :

العادة :

بمجرد أن تتكون العادة Habit قد تصبح مصدراً لرضاء الفرد الذي سوف يستمر في الاستجابة لعمله إلى أن يصبح هناك سبب للتغيير . ويقاوم الفرد التغيير التنظيمي إذا كان سيترتب عليه تغيير عاداته . فلو أن إحدى المنظمات خفضت الأجور بنسبة ٢٠٪ فإن كثيراً من العاملين سيعارضون هذا القرار . والسبب في ذلك أن الكثير من العاملين سيضطرون إلى تعديل بعض من عاداتهم أو سلوكياتهم مثل الاستمتاع بأوقات الفراغ في ممارسة أنشطة معينة ، أو شراء سلع كمالية ، وذلك بسبب عدم قدرتهم على تمويل هذه التصرفات بدرجة ملائمة .

الادراك المختار أو المنتقى :

بمجرد تكوين الاتجاه Attitude ، فإن الشخص يستجيب إلى مقترحات الآخرين داخل الاطار الذي تم تكوينه ، وهو الادراك المختار أو المنتقى Selected Perception . فقد يتم إدراك مواقف معينة على أنها تقوي وتعزز الاتجاه الأصلي بينما هي ليست كذلك في حقيقة الأمر . ويقاوم الأفراد الأثر المحتمل للتغيير على حياتهم وذلك عن طريق قراءة أو سماع ما يتفق فقط مع وجهات نظرهم أو أفكارهم أو آرائهم .

وقد يعمد الأفراد إلى مقاومة التغيير بنسيانهم ـ عن عمد ـ أي أشياء تعلموها يمكن أن تؤدي إلى معارضة آرائهم أو أفكارهم أو وجهات نظرهم أو تطبيقاتهم الحالية ، وهي الأشياء التي لو أدركت وفهمت جيداً وبطريقة صحيحة فإنها لن تكون متوافقة أو متناسقة مع الاتجاهات السابق تكوينها . مثال ذلك أن بعض المديرين الذين يلتحقون ببرامج تدريبية معينة يتعرضون فيها لفلسفات إدارية جديدة ، قد يعمدون إلى عزل المداخل والفلسفات الجديدة في أذهانهم وعقولهم ، وهي المداخل التي سوف لا يطبقونها في عملهم لتعارضها مع اتجاهاتهم .

ويعارض التغيير عادة من قبل الموظف الذي لم يطلب التغيير. وحيث إن المركز Status أو الاعتبار أو المقام Prestige أو العمل ذاته قد يتأثر بالتغير المرتقب ، فإن الموظف يجب أن يكون مقتنعاً بالحاجة إلى هذا التغيير ، وأن يرى بعض المزايا الشخصية الممكن اكتسابها من جراء هذا التغيير ، وذلك قبل أن يكون مستعداً للمشاركة في عملية التغيير .

الاعتماد :

يبدأ كافة البشر حياتهم معتمدين على من يكبرهم . فالوالدان يساندان حياة طفلهما ويمدانه بأسباب الإشباع الرئيسية . ولذا فإن الأطفال يميلون إلى قبول قيم واتجاهات ومعتقدات الوالدين .

وَاعتماد الشخص على آخرين يمكن أن يكون عائقاً للتغيير إذا لم ينمُ لدى الفرد شعور بالتقدير والاعتبار الذاتي Self-Esteem . فالشخص اليافع أو الكبير الذي يعتمد كثيراً على آخرين ويفتقر إلى الاعتبار والتقدير الذاتي ، يميل إلى مقاومة التغيير حتى يصادق عليه من قبل آخرين يجعلون هذا التغيير جزءاً من سلوكهم الاداري . مثال ذلك الموظف الذي يعتمد اعتماداً كبيراً على رئيسه لإمداده بالمعلومات اللازمة لأداء العمل ، فإنه سوف يقاوم أي أساليب أو طرق جديدة للعمل ما لم يوافق رئيسه شخصياً على هذا التغيير ويُعلمه (أي الرئيس

يعلم المرؤوس) بمزايا إدخال هذه التغييرات وأثرها في تحسين أدائه .

عدم الأمن والنكوص :

العقبة الأخيرة أمام التغيير هي ميل بعض الأفراد للبحث عن الأمن Security في الماضي . فعندما تصبح الحياة محبطة فإن الأفراد يفكرون بحنين في الماضي حيث الأيام السعيدة الماضية ، بالرغم من أن الطرق والأساليب القديمة قد لا تكون صالحة لتقديم المخرجات المرغوبة ، وتكون الحاجة ماسة إلى مداخل وأساليب جديدة .

وفي مثل هذه الظروف ، فإن الأفراد الذين يشعرون بعدم الأمن Insecurity ، من المحتمل أن يتمسكوا ، ولو بدون أمل ، بالأنماط السلوكية القديمة رغم أنها غير منتجة .

مقاومة المنظمات للتغيير :

استقرار النظام :

قد ترجع مقاومة المنظمات للتغيير إلى رغبتها في الاستقرار Stability . ويحدث ذلك أساساً في التنظيم البيروقراطي الصرف حيث تحدد الوظائف بدقة ، وتحدد خطوط السلطة والمسئولية تفصيلاً ، وتعطى أهمية للتدفق أو المسار الهيراركي للمعلومات والأوامر من القمة إلى القاعدة . ويركز هذا التنظيم على الانضباط Discipline من خلال الثواب والعقاب . كما أن الأفكار الجديدة واستخدام الموارد بطريقة أو أسلوب جديد ، قد يفهم أو يدرك على أنه تهديد للتوزيع الداخلي للسلطة والمراكز.

حدود أو قيود الموارد :

قد تقبل المنظمة على تغيير هيكلها وسلوكها إذا كانت الموارد الضرورية لتنفيذ هذا التغيير متاحة لها . أما إذا كانت الموارد ضعيفة فإن المنظمة ستقاوم بالضرورة فكرة التغيير التنظيمي . ويسري هذا القيد حتى على المنظمات الغنية

إذا كانت في مركز مالي حرج كأن تكون مستثمرة لجزء كبير من رأسمالهـا في أصول ثابتة (معدات ومبان وأراص وغيرها) ، وهي بذلك تحبس نفسهـا في الحاضر وتقاوم التغيير التنظيمي .

التكاليف غير المستغلة :

لا تنحصر التكاليف غير المستغلة دائماً في العناصر المادية بل يمكن أن تشمل أيضاً العنصر البشري . فمثلاً ، ماذا يمكن أن يحدث لموظف لا يسهم إسهاماً واضحاً في المنظمة ، ومع ذلك له أقدمية تكفل له الحق في البقـاء في منصبه ؟ . وفي الواقع فإنه ما لم يمكن تحفيز هذا الموظف على رفع مستوى أدائه فإنه سيكـون بمثابـة عنصر عـاطل غـير مستغل Idle . وكـافة المـدفوعـات التي تصرف لهذا الموظف من مرتب وعلاوات ومزايا إضافية ، تمثل تكاليف ضائعة أو غير مستغلـة بالنسبـة للمنظمـة Sunk Costs . وإذا ما وصلـت التـكاليف غير المستغلة في المنظمة إلى أرقام كبيرة فإن ذلك قد يكون سبباً جوهرياً لمقاومتها احداث تغييرات تنظيمية مرغوبة .

الاتفاقات الملزمة للمنظمة :

عادة ما تخلق هذه الاتفاقات التزامات على الادارة تكون بمثابة قيود على سلوكها في المستقبل ، كما هو الحال في عقود العمل على سبيل المثال . كذلك قد تعرقل خطـط التغيير التنظيمي بسبب وجـود التزامـات معينـة للمنظمـة قبـل الموردين أو النقابات أو العملاء أو غيرهم . وقد يكون في الخروج علـى هذه الاتفاقات إضرار بمصالح المنظمة مثـال ذلك اضطرارهـا لدفـع تعويضـات أو غرامات مالية ، أو فقدانها لبعض من عملائها ، أو فقدان الثقة الائتمـانية ، أو نحو ذلك .

وبصفة عامة ، فإن مقاومة التغيير التنظيمي ، سواء من قبل الأفراد أو من قبل المنظمات ذاتها ، لن تتوقف. وعلى المديرين أن يتعلموا كيف يحدون من

هذه المقاومة عن طريق التوفيق بين الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية . ذلك لأن القرارات التنظيمية تؤثر على كل من المنظمة وأعضائها . وهذه التأثيرات ليست بالضرورة متماثلة بالنسبة للطرفين ، فما هو في صالح المنظمة قد لا يكون في صالح أعضائها .

ولعل من المفيد الاشارة في هذا الشأن إلى دراسة هامة قام بها « لورانس » P.R.Lawrence في تحليله لأنماط أو نماذج التغيير التنظيمي[١] . فقد ناقشت هذه الدراسة القيم التي يتضمنها ويشملها التغيير التنظيمي في علاقته بثلاثة أبعاد رئيسية هي تحقيق الأغراض أو الأهداف التنظيمية ، وتحقيق التطوير الذاتي ، وتحقيق الرضاء الاجتماعي . وإذا ما أريد للتغيير التنظيمي أن يكون مثالياً ، فيجب أن يسهم في تحقيق كل من هذه الأبعاد المشار إليها .

فبالنسبة لتحقيق الأهداف التنظيمية ، نجد أن التغيير التنظيمي يتم احداثه باعتبار أن هناك فائدة أو ميزة مفترض تحقيقها للمنظمة من جراء ذلك .

وبالنسبة للتطوير الذاتي للفرد ، نجد أن أعضاء التنظيم أيضاً معنيون بالتغيير التنظيمي لأسباب شخصية محضة . وكما لاحظ « ففر وسالنيك » Pfeffer and Salnick ، فإن القرارات التنظيمية تتخذ أصلاً من قبل مديرين يهتمون بتقدمهم في السلك المهني ويرتكزون على خبراتهم وتدريبهم ومراكزهم التنظيمية[٢]. وأي تغيير تنظيمي يمكن أن يكون له انعكاسات سريعة وعميقة على مركز أو منزلة الفرد Status وفرص النمو والتقدم المتاحة . فقد تلغى وظائف ، أو قد يتقلص حجم إدارات أو أقسام ، أو قد تقيد الامكانيات المستقبلية لأي فرد نتيجة هذا التغيير ، أو غير ذلك من التغييرات التي تثير معارضة كبيرة للتغيير التنظيمي . ويؤكد ذلك المدير السابق لشركة جنرال اليكتريك الأمريكية والذي

(1) Paul R. Lawrence, The Changing of Organizational Behavior Patterns : A Case Study of Decentra Lization (Boston : Harvard Business School, Division of Research, 1958), Ch. 10.

(2) Jeffrey Pfeffer and Gerald Salanick, Organizational Design : The Case for a Coalitional Model of Organizations Organizational Dynamics 6 (Autumn 1977). P. 17.

قاد تحويل تنظيم الشركة من النموذج الوظيفي Functional Pattern إلى نموذج المنتج Product Pattern ، بقوله « لقد صاحب هذا التغيير نوع من العدوان . فقد كانت هناك معارضة شديدة من الأفراد المؤيدين للتنظيم السابق ، حيث كانت لهم قوة ونفوذ كبير استمدوه من هذا التنظيم ، ولم يكن من السهل عليهم التحول إلى التنظيم الجديد »[1] .

وبالنسبة لتحقيق الرضاء الاجتماعي ، نجد أن الموظفين يحصلون على رضاء إجتماعي من مجموعة العمل Work Group . إنهم يشعرون بكونهم جزءاً من مجموعة إجتماعية Social Group ويسعدون بالاتصالات والصداقات التي تتضمنها مشاركتهم لآخرين . والتغيير التنظيمي قد يقلق المجموعة الاجتماعية والعلاقات الاجتماعية للعاملين المتأثرين بهذا التغيير . وهنا ينظر إلى التغيير التنظيمي على أنه سلبي ومهدد للعلاقات الاجتماعية القائمة . على أن العاملين قد يرحبون بهذا التغيير إذا ما توقعوا أن يحدث تحسناً في العلاقات الاجتماعية . فلو فرض أن بعض الموظفين في مجال الانتاج يعملون في مجموعات صغيرة حيث يكون كل منهم عضواً في فريق متكامل ، ولو فرض كذلك ـ لأسباب تكنولوجية ـ أنه تم تغيير نمط تنظيم العمل مما ترتب عليه تفتيت مجموعات العمل القائمة ونقل الموظفين من مجموعاتهم وبعثرتهم في أماكن متفرقة وبالتالي حرمانهم من علاقاتهم وروابطهم الاجتماعية ، فإن النتيجة ستكون حتماً أن يصبح العاملون أقل رضاء .

وعلى ذلك فإن التغيير التنظيمي الذي تفرضه اعتبارات الكفاءة التنظيمية قد يكون ـ في ذات الوقت ـ محطماً للرضاء الاجتماعي بين الموظفين . وتشير احدى الدراسات[2] في هذا المجال إلى أن أحد المناجم كان يتبع سياسة تقسيم العمل إلى مجموعات صغيرة ، وكان كل عامل في المجموعة يؤدي كافة الأعمال الضرورية في موقعه (نزع الفحم ووضع السقالات والدعائم وإزالة الأحجار من

---

(1) Forbes, 15 October 1967, p. 31.

(2) E. L. Trist et al., Organization Choice (London : Tavistock Pub., 1963).

على الأرضية . . . الخ) ، وكانت كل مجموعة عمل أولية تضم ستة من عمال المناجم على الأكثر يشتغلون في نفس الموقع أو في ذات نوبة العمل . وقد كان العمال أنفسهم هم الذين يشكلون مجموعات العمل باختيارهم لزملائهم ممن لهم نفس المهارة والقدرة على العمل . وقد كان الدخل يتحدد على أساس الأداء الجماعي . وحدث أن أدخلت الشركة نظام السيور الناقلة Belt Conveyors وأصبحت أدوار العمل متخصصة . ومن ثم تم استبدال مجموعات العمل الصغيرة بمجموعات عمل متخصصة تختلف عن بعضها من حيث المركز والمكانة وحتى من حيث الجاذبية الاجتماعية . وقد أدى هذا التنظيم الجديد للعمل إلى نتائج غير مرضية . فالانتاجية أصبحت تقل كثيراً عن القدرات البشرية والامكانيات المادية المتاحة ، كما ارتفعت التكاليف ، وساءت العلاقات بين الادارة والعاملين ، وقل الرضاء عن العمل إلى حد كبير ، وارتفعت نسبة الغياب . وكان من الضروري إزاء ذلك تعديل تنظيم العمل مرة أخرى بحيث جعل تقسيم العمل مرناً . وأدى ذلك إلى تحسينات جوهرية . ويبرهن ذلك على العلاقة القوية بين الهيكل التنظيمي والرضاء الاجتماعي .

وهكذا فإنه قد يكون من المرغوب إحداث تغييرات هيكلية بطريقة ترضي بدرجة كافية كلاً من الأبعاد الثلاثة السابق الاشارة إليها . وبمعنى آخر يجدر بالادارة أن تراعي العوامل الانسانية المرتبطة بالقرارات التنظيمية ومحاولة التوفيق بين الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية لأعضاء التنظيم ، وهو أمر يتحقق إلى حد كبير عن طريق التخطيط الجيد للتغيير التنظيمي .

تخطيط جهود التغيير التنظيمي :

تشمل عملية التغيير المخطط سلسلة من العمليات المدعمة لبعضها البعض والتي تمارس بغرض تحقيق هدف مشترك وإحداث نتائج معينة مرغوبة .

وتتضمن مرحلة التخطيط أساساً تحديد أهداف التغيير وكذلك تحديد معايير قياس نتائج التغيير .

والواقع أنه إذا أردنا أن تكون جهود التخطيط فعالة ، فيجب أن تكون أهداف التغيير محددة بدقة ووضوح وذلك قبل تنفيذ برنامج التغيير . وحيثما كان ممكناً ، فإن الأهداف يجب أن تحدد في صورة كمية قابلة للقياس . كما يجب أن تكون الأهداف مرتكزة على حاجات واقعية للمنظمة وحاجات أخرى واقعية للموظفين . كذلك يجب أن تكون الأهداف مفهومة من قبل أعضاء المنظمة المعنيين . هذا بالاضافة إلى كون الأهداف متناسقة ومتوافقة مع سياسات المنظمة .

وعادة يستخدم المديرون فئتين من الأهداف : داخلية Internal وخارجية External ، وذلك لقياس وتقدير فعالية برنامج التغيير التنظيمي .

وتشير الأهداف الداخلية إلى تغييرات في الاتجاهات Attitudes ، أو تحسين القدرة على اتخاذ القرارات ، أو زيادة التحفيز ، أو زيادة الرضاء عن العمل ، أو غيرها من التغييرات التي تحدث داخل الفرد ذاته .

وتتعلق الأهداف الخارجية بدوران العمالة Turnover والتظلمات Grievances والغياب Absenteeism والأرباح والعملاء الجدد ومعدلات الانتاج وغيرها من المعايير التي تقيس التغييرات في أداء الموظف في العمل . وتحاول الأهداف الخارجية أن تقيس مباشرة آثار برنامج التغيير التنظيمي على سلوك الموظف في عمله .

ولقياس نتائج التغيير يجب إنشاء مجموعات تجريبية Experimental Groups وأخرى رقابية Control Groups . والمجموعة التجريبية هي التي تتلقى التغيير Change ، كأن تكون إدارة أو قسماً أو شعبة أو مجموعة عمل تعطى عملاً جديداً أو تشترك في برنامج تدريبي أو تمارس طرقاً وأساليب جديدة للعمل . أما المجموعة الرقابية فلا تخضع للتغيير بل ولا يعلم اعضاؤها أنهم يشتركون في الدراسة . وتستخدم المجموعة الرقابية في تقييم فعالية التغييرات التنظيمية في المجموعة التجريبية عن طريق مقارنة نتائج الأداء في المجموعتين .

ومن أساليب تقييم فعالية برنامج التغيير التنظيمي والتي ترتكز على البحث العلمي ، إجراء تقييم قبل وبعد إدخال التغييرات التنظيمية .

البحث عن استراتيجيات التغيير :

وتعني هذه الخطوة بتحديد إستراتيجيات التغيير Change Strategies المتاحة التي يمكن أن تستخدمها الادارة . فمن الثابت أن وجهة المنظمة ووضعها ومركزها يتحددان بفعل قوى داخلية وخارجية . ولهذا يكون من الضروري هنا معرفة الاستراتيجيات الملائمة لتعديل كل من تلك القوى Forces .

ويوضح الجدول التالي القوى والاستراتيجيات التي تؤثر على التغيير :[1]

القوى والاستراتيجيات التي تؤثر على التغيير	
القوى	استراتيجيات التغيير
الأعمال :	ـ تعديل طبيعة العمل ـ إعادة تصميم العمل « الاثراء الوظيفي » ـ الادارة بالأهداف.
التكنولوجي (الأساليب التقنية) :	ـ تعديل طرق الانتاج وأساليبه الفنية. ـ إعادة تصميم المعدات والتسهيلات الفنية ـ تعديل النظام التقني ـ تعديل طرق وأساليب تجهيز المعلومات
الناس :	ـ تدريب أثناء العمل ـ برامج تنمية إدارية ـ برامج التطوير التنظيمي

(1) H. Carlisle, Management: Concepts and Situations, Science Reseach Associates, Chicago 1976, P. 450

الهيكل :	ـ تعديل توصيف الوظائف ـ تعديل علاقات السلطة والمسئولية في التنظيم ـ تعديل هيكل التنظيم ـ تعديل قنوات الاتصال ـ اعادة توزيع الاختصاصات.

ولقوى التنظيم علاقة متبادلة مع بعضها البعض . وأي تغيير في أي من هذه القوى ينتج عنه بالضرورة تغييراً في قوى أخرى مرتبطة بها . مثال ذلك فإن التغيير في الهيكل نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات سوف ينتج عنه إلحاق أفراد مختلفين بأعمال تنظيمية معينة . ومن المحتمل أيضاً أن تؤدي اللامركزية في اتخاذ القرارات إلى تغيير تكنولوجية أداء بعض الأعمال وأيضاً تغيير اتجاهات وسلوكيات الموظفين الذين يؤدون العمل .

والواقع أنه لا توجد صيغة متفق عليها Formula لتحديد الاستراتيجية التي تستخدم في تغيير التنظيم أو تغيير سلوك العاملين . على أننا سنناقش فيما يلي استراتيجيات التغيير التي تتبعها الادارة العليا في بعض المنظمات .

تغيير العمل :

يأتي تعديل الأعمال في المقدمة كأحد مداخل التغيير التنظيمي الشائع وذلك لأسباب عديدة ، منها أن تغيير الادارة للأعمال يكون أسهل عادة من تغيير الناس أو تغيير معايير وقواعد السلوك في المنظمة . كذلك فإن مداخل التصميم الجيد للعمل ـ ومنها مدخل الاثراء الوظيفي ـ أظهرت أن تحسين وتطوير الأداء وكذلك الرضاء عن العمل ، يمكن أن تنتج عن تعديل محتويات العمل بحيث تحتوي على قدر مناسب من التنوع والمسئولية بدرجة يصبح معها العمل مثيراً لتحديات العامل وموضع فخره واعتزازه .

تغيير التكنولوجي :

يؤثر التكنولوجي (الأساليب التقنية) على التنظيم . ويمكن الاحساس بالتغييرات في التكنولوجي في كافة أرجاء المنظمة ، وتتأثر بها مجالات عديدة مثل التسويق والانتاج والأفراد وغيرها من المجالات بالمنظمة . ومن امثلة آثار التغييرات في التكنولوجي ، الآثار التي يحدثها إدخال طرق وأساليب إنتاجية جديدة ، وآثار مسارات محسنة للعمل ، وآثار أنظمة معلومات متقدمة، وغيرها من التغييرات التكنولوجية التي قد يكون لها تأثير على نطاق الاشراف أو نسبة عدد المشرفين إلى عدد العاملين أو السلوك التنظيمي أو الهيكل التنظيمي أو محتويات الوظائف والأعمال أو تحفيز العاملين أو تغيير مراكز اتخاذ القرارات أو غير ذلك من النتائج.

تغيير الناس :

تحاول الاستراتيجيات المرتبطة بالناس إحداث تغييرات تنظيمية بتعديل اتجاهات وقيم وسلوكيات العاملين وكذا التفاعلات التي تتم بينهم . وإذا كانت المعارف والمهارات الفنية المرتبطة بالعمل ضرورية للتغيير ، فإن التدريب أثناء العمل on-the-job training أو دورية العمل Job Rotation أو غيرها من أساليب التدريب تفيد في هذا المجال وبصفة خاصة في مستوى الادارة المباشرة التي تزداد فيها أهمية المهارات الفنية (فهم طرق الانتاج ومراحل العمل وأساليبه الفنية وغير ذلك من مهارات) .

كذلك تبدو أهمية برامج التدريب على العلاقات الانسانية وبصفة خاصة لرجال الادارة الوسطى حيث يجب أن يكون المدير في هذا المستوى قادراً على إظهار مهارات فعالة في العلاقات بين الأشخاص وتحقيق درجة عالية من التعاون داخل المجموعة .

وفي الآونة الحديثة ، فإن برامج التنمية الادارية Management

Development والتطوير التنظيمي Organization Development التي توفرها الجامعات ومعاهد الادارة ومراكز التدريب الاداري في عديد من الدول ، أصبحت مدخلات أساسية لإمداد المديرين في مستوى الادارة العليا بصفة خاصة بمهارات التصور والفهم والادراك Conceptual Skills باعتبار أن أعضاء هذا المستوى الاداري الأعلى يجب أن يكونوا قادرين على رؤية المنظمة ككل متكامل ، وأن يدركوا كيف تتلاءم وظائف وأنشطة المنظمة مع بيئتها . وبصفة عامة تساعد مثل هذه البرامج المديرين على فهم عملية تغيير اتجاهات وإدراك العاملين .

والواقع أن مدخل التغيير التنظيمي الذي يركز على الناس يأخذ بصفة أساسية شكل برامج مختلفة تدريبية وتطويرية تهدف إلى تحسين بعض المهارات الفنية والانسانية والتصورية على النحو السابق الاشارة إليه . ولا يقتصر أي من هذه المهارات على مستوى إداري بذاته ، ولكن كل مستوى إداري يتطلب الجمع بين هذه المهارات بنسب مختلفة .

تغيير الهيكل :

إن تغيير الهيكل التنظيمي هو مدخل آخر لمحاولة تحسين التنظيم . ويكتفي العديد من المديرين - مسايرة منهم للاتجاه التقليدي - بتغيير هيكل التنظيم الرسمي ، وذلك عندما يكون التغيير التنظيمي متطلباً . ورغم أن تعديل الهيكل التنظيمي الرسمي سوف يترتب عليه تغيير في الوظائف والأعمال ، إلا أنه في الغالب لن يكون كافياً لتغيير اتجاهات العاملين Attitudes ومعايير أو قواعد سلوك الجماعة Group Norms .

تنفيذ ومتابعة عملية التغيير التنظيمي :

الخطوة الأخيرة في عملية التغيير التنظيمي هي تنفيذ ومتابعة التغيير خلال فترة زمنية معينة وإجراء ما يلزم من تعديل وتنقيح .

وتتوقف نتائج التغيير المحققة ـ إلى حد معقول ـ على الدرجة التي يساعد بها المدير أعضاء فريقه ليتعلموا ويطبقوا مهاراتهم الجديدة المكتسبة عن طريق عملية التغيير . كذلك فإن مدى الفرصة المتاحة للمنظمة لتدعيم وتقوية هذا السلوك المتعلّم Learned Behavior أثناء وبعد جهود التغيير ، سوف يؤثر على النتائج المرغوبة .

وفي مناقشتنا لمرحلة تخطيط جهود التغيير التنظيمي ، أشرنا إلى استخدام الادارة لأهداف ومعايير داخلية وخارجية لقياس أثر عملية التغيير على التنظيم . والمصدر الرئيسي للمعلومات المرتدة Feedback بشأن نتائج التغيير هو نظام المعلومات الخاص بالمنظمة Information System ، مثال ذلك معلومات عن الانتاجية وعن معنويات العاملين . على أن الأمر يقتضي تحليل المعلومات المرتدة وإيجاد العلاقات بينها . مثال ذلك من الممكن أن تزيد الانتاجية Productivity في الوقت الذي تنخفض فيه معنويات العاملين Morale . وعلى ذلك لا يجدر بالادارة أن تفترض تلقائياً أن الزيادة في الانتاجية يصحبها ارتفاع في المعنوية ، بل أن جهود التغيير يجب أن تأخذ في اعتبارها كلاً من الانتاجية والمعنوية كمعايير ومؤشرات يتم تقييمها .

والواقع أن مشكلة تقرير مدى نجاح عملية التغيير تتوقف على اتجاه التطور أو التحسن خلال فترة زمنية معينة . ولهذا الاتجاه ثلاثة أبعاد أساسية هي :

١ ــ مستوى الرضاء Satisfaction ، والانتاجية ، وتطوير منتج جديد ، ونصيب المنظمة من السوق قبل إحداث عملية التغيير ، وغير ذلك .

٢ ــ حجم التطور Development أو الهبوط Decline .

٣ ــ فترة دوام التطور أو الهبوط .

والواقع أنه من الأهمية بمكان تحديد علامات إرشادية أو معايير Benchmarks وذلك قبل بدء تنفيذ برنامج التغيير ، ليقاس على ضوئها مدى

تحقيق أهداف التغيير التنظيمي ، وهذا أمر يجب أن يتم في مرحلة التشخيص التنظيمي .

وتجدر الاشارة إلى أن عملية التغيير المصممة جيداً يجب أن تحدد مقدار التغيير المتوقع والفترة الزمنية لقياس الأهداف ، وهي الفترة التي تنقضي بعد انتهاء أو استكمال عملية التغيير .

ويجب على الادارة متابعة عملية التغيير بعد بدء البرنامج ، وذلك على فترات زمنية محددة من قبل في مرحلة التخطيط .

وأخيراً تجدر الاشارة إلى أن فعالية برنامج التغيير تحدد على أساس مقاييس لكل من تطور السلوك وتطور الأداء بحيث تقابل الأهداف المحددة ـ التغيير المتوقع ـ فيهما .

التطوير التنظيمي

يشير مصطلح التطوير التنظيمي Organization Development إلى مختلف مداخل العلوم السلوكية المستخدمة لتوجيه المنظمات نحو درجة أكبر من الاتصال المفتوح والصادق بين الأفراد والمجموعات ، وبحيث يكون أعضاء المنظمة أكثر انفتاحاً وصراحة في تعاملهم مع بعضهم البعض على نحو مباشر وبأسرع الطرق وأكثرها فعالية .

ويقوم مدخل التطوير التنظيمي على افتراض أساسي وهو أنه من الممكن تحقيق أهداف المنظمة في ذات الوقت الذي تؤيد وتعزز فيه القيم الانسانية داخل المنظمة ، وأن البشر يرغبون في النمو والتطور والاسهام في تحقيق أهداف المنظمة إذا ما أعطوا الفرصة لذلك[1] .

ويمكن تحقيق التطوير التنظيمي OD بطرق وأساليب مختلفة . والواقع أن مداخل تصميم العمل (الاثراء الوظيفي) وإعداد الهيكل التنظيمي (اللامركزية) وغيرها من المداخل التي سبق مناقشتها في مواضع سابقة ، يمكن اعتبارها بمثابة أساليب للتطوير التنظيمي باعتبارها تساعد المنظمة على حل المشاكل السلوكية التي تؤثر تأثيراً سلبياً على الكفاءة والفعالية الشاملة .

كما أن برامج التنمية الادارية قد ذهبت في الآونة الحديثة إلى أبعد من مجرد تنمية الفرد ، حيث يركز الاهتمام على تنمية وتطوير المجموعة أو الفريق وتحسين العلاقات التنظيمية وتشجيع العمل الجماعي وتطوير عمليات الاتصال والتعرف على القيم المشاركة وتقليل الاحتكاك بين الأفراد . ويتم ذلك عن طريق تدخلات مخططة Planned Interventions بمقتضاها يقوم المديرون وأعضاء المنظمة بتحليل أسلوب أداء المنظمة لوظائفها بهدف الوصول إلى طرق وأساليب

(1) Wendell L. French and Cecil Bell, Ogranization Development : Behavioral Science Interventions for Organization Improvement (Englewood Cliffs, N. J., Prentice — Hall, 1973), P. XIII

بديلة للعمل الجماعي . ويعرف هذا النوع من التدريب باسم تدريب الحساسية Sensitivity (or T — Group) Training الذي يهدف أساساً إلى تنمية مهارات العلاقات بين أعضاء المنظمة حيث يتعلم المديرون المتدربون أن ينظروا إلى أنفسهم وإلى سلوكياتهم في تأثيرها على سلوكيات الآخرين ، إلى جانب محاولة فهم سلوكيات واتجاهات الآخرين . وفي هذا الأسلوب التطويري تعطى الأهمية للطريقة التي يتفاعل بها الأعضاء وجهاً لوجه مع بعضهم البعض.

كذلك تهدف مؤتمرات بناء الفريق Team — Building Conferences إلى تحسين أداء المجموعات الادارية أو فرق العمل. وتبدأ أنشطة مثل هذه البرامج عادة بمراجعة أهداف الفريق والأولويات والمجالات التي يكون التطوير والتحسين فيها ممكناً . وبعد التشخيص الذاتي ، يحضر أعضاء المجموعة عدداً من الجلسات التطويرية التي ينظمها مستشار و التطوير التنظيمي ، حيث يناقشون الطرق والبدائل الممكنة لحل المشاكل التنظيمية والتي تجعل عملهم الجماعي أكثر فعالية[1] .

على أن هناك مداخل أخرى للتطوير التنظيمي شائعة في التطبيق العملي ، أبرزها « الشبكة الادارية » Managerial Grid ، « تعديل السلوك » Behavioral Modification ، « نظام ليكرت ٤ » Likert System 4 . وفيما يلي نعالج هذه المداخل في شيء من التفصيل .

الشبكة الادارية

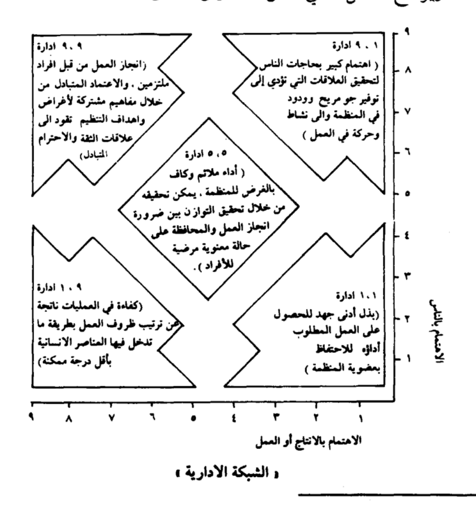
بدأ استخدام الشبكة الادارية Managerial Grid في الستينات حيث استخدمها بعض الشركات العالمية الكبيرة ثم انتشر استخدامها بعد ذلك في منظمات الأعمال .

(1) Glenn H. Varney, Organization Development for Managers (Reading, Massachusetts: Addison — Wesley Pub. Co., 1977), Ch. 8,9.

ويفترض أسلوب الشبكة الادارية أنه من الممكن للمديرين وللمنظمات التي هم أعضاء فيها ، تعظيم الانتاجية جنباً إلى جنب مع الاهتمام بالقيم الانسانية Human Values ـ وبمعنى آخر يمكن أن تكون أهداف كل من المنظمة والعاملين متسقة أو منسجمة وليست متعارضة أو متضاربة .

والشبكة الادارية عرض تصويري لخمسة نماذج من السلوك الاداري Managerial Behavior مؤسسة على متغيرين أساسيين هما الاهتمام بالانتاج أو العمل (أو المخرجات بصفة عامة) ، والاهتمام بالناس (العاملين) .

ويوضح الشكل التالي هذين المتغيرين وبعض تجميعاتهما الممكنة[1] :



« الشبكة الادارية »

---

(1) Hellriegel and Slocum, op. cit., P. 495

وتمثل الزاوية (١،١) في الشكل أدنى اهتمام بكل من الناس والانتاج . ويتصف النموذج الاداري هنا بالانعزال . فالمدير مجرد حلقة وصل بين المرؤوسين والمستوى الاداري الأعلى . وهنا سيكون الانتاج محدوداً لأنه يفترض أن الناس لا يرغبون في العمل ، وأن الحافز لانجاز العمل بالمشاركة مع آخرين ، حافز ضئيل .

وتمثل الزاوية (١، ٩) في الشكل أدنى اهتمام بالانتاج أو العمل وأعلى اهتمام بالناس . ويفترض المدير هنا أن متطلبات الانتاج أو العمل ليست متسقة مع حاجات الأفراد ، ومن ثم فهذه المتطلبات ثانوية بالنسبة للاعتبارات الانسانية . ويفترض هنا انه اذا امكن توفير الراحة والرفاهية والأمن والطمأنينة للعاملين ، فإن الانتاج سوف يزيد من تلقاء نفسه . وفي هذا النموذج الاداري يستبعد الصراع أو يخفف من حدته عن طريق عدم إكراه الناس أو الضغط عليهم .

وتمثل الزاوية (٩، ١) في الشكل ، أعلى اهتمام بالانتاج أو العمل وأقل اهتمام بالناس . وينظر إلى الأفراد هنا على أنهم أدوات للعمل . كما أن التفاعلات البشرية تقل إلى حدها الأدنى . ويفترض هذا النموذج الاداري أن الناس أساساً يقاومون الانتاج أو العمل ، الأمر الذي يدفع المدير إلى ممارسة ضغط ورقابة كبيرة على الأفراد للحصول على إنتاجية عالية .

وتمثل الزاوية (٩، ٩) في الشكل اهتماماً فائقاً بكل من الانتاج والناس . ووفقاً للشبكة الادارية ، فإن هذا الوضع هو بمثابة النموذج الاداري المثالي Ideal . ويفترض النموذج الاداري هنا أن الناس أساساً ناضجون وعلى مستوى المسئولية ، وأنهم إذا ما أعطوا عملاً مناسباً فإنهم سيلتزمون به وسوف تكون إنتاجيتهم على أعلى مستوى . وبصفة عامة فإن هذا النموذج الاداري يفترض ان حاجات المنظمة وحاجات أعضائها متسقة ومنسجمة .

أما النموذج في وسط الشكل (٥ ، ٥) فهو يوازن بين الاهتمامات الخاصة

بالانتاج وبالناس . وتتخذ القرارات هنا بحيث توفق بين المصلحتين (مصلحة الانتاج او العمل ومصلحة الناس). كما أن القرارات الادارية هنا تحكمها السوابق . ويفترض هذا النموذج الاداري أن هناك صراعاً بين حاجات الناس وحاجات الانتاج أو العمل . ويسعى المدير الى حل هذا الصراع بصفة خاصة عن طريق التوفيق بين المصالح المتعارضة والأخذ بقاعدة « الحل الوسط » Compromise وغير ذلك من أساليب .

وبصفة عامة فإن مدخل الشبكة الإدارية يمثل مجموعة أو سلسلة من الممارسات تستخدم بحيث تسمح للمديرين بتحليل أوضاعهم على الشبكة والعمل على الوصول إلى الوضع المثالي (٩، ٩ على الشبكة).

مراحل التطوير التنظيمي عن طريق مدخل الشبكة الادارية :

هناك ست مراحل أساسية للتطوير التنظيمي عن طريق الشبكة الادارية ، وهي المراحل التالية :

المرحلة الأولى ، ويشمل محتواها التعليمي أشكالاً أو نماذج تقييم الذات Self Evaluation ، ومعرفة وضع الفرد على الشبكة ، وممارسة حل المشاكل التنظيمية . وتعكس المشاكل المعروضة ظروف المنظمة حيث إن السلوك السائد بين الأفراد يؤثر على أداء العمل. ولمحاكاة الحياة في المنظمة يتم تشكيل مجموعات تمثل كافة المستويات التنظيمية ، وتتكون المجموعة من ٥ - ٩ أعضاء . وهذه المجموعات مسئولة عن تدبر الحلول للمشاكل التنظيمية وتحسين فعالية المنظمة . وتقاس الفعالية هنا بمعايير موضوعية يتفق عليها .

وبعد إطلاع المجموعات أو الفرق على أدائهم ، يتولى الأعضاء نقد فعاليات عملياتهم . ويتم تحديد وتحليل أوجه القوة والضعف لهذه العمليات . كذلك يتم استعراض الخطط لزيادة الفعالية . وتكرر هذه العمليات للمرحلة الأولى مع التركيز على التعلم من خلال النقد . وعلى هذا الأساس فإن المرحلة الأولى للتطوير التنظيمي تسهم في خلق الاستعداد للتعامل الحقيقي مع المشاكل

الانسانية الخاصة بالانتاج أو العمل ، دون أن تهدف إلى تحقيق تطوير تنظيمي مباشر .

وتركز المرحلتان الثانية والثالثة للتطوير التنظيمي على تطبيق معارف العلوم السلوكية لتطوير العمل الجماعي وتطوير العلاقات بين المجموعات وبعضها البعض . والواقع أن العوائق التي تعوق زيادة فعالية الفريق هي تلك الخاصة بالفشل في الاتصال وعدم التخطيط السليم وعدم الرغبة في الاستماع لآراء الآخرين والاحتكاك أو الصراع بين الأشخاص .

على أن تحسين المهارات السلوكية ضروري للتغلب على تلك المشاكل . وفي هاتين المرحلتين للتطوير التنظيمي ، يتولى كل عضو تحليل مناخ وكذا مشاكل الفريق واقتراح الحلول المناسبة لها . ويتم عمل تقييم ذاتي من قبل كل عضو لأدائه وأداء الآخرين . ثم يناقش الفريق بعد ذلك هذه المشاكل وكذلك مختلف التقييمات وينمي أو يثري الاقتراحات المقدمة . ويحضر كل عضو في الفريق اجتماعين على الأقل ، يلعب في أحدهما دور المرؤوس وفي الآخر دور الرئيس . ويكون التركيز هنا على تحسين العلاقات بين المجموعات وبين الناس في ذات المستوى وبين الرؤساء والمرؤوسين .

وبصفة عامة فإن هاتين المرحلتين للتطوير التنظيمي تهدفان إلى تجنب نموذج « المكسب والخسارة » Win-Lose Pattern في حل المشاكل ، والسعي لادخال مفهوم « الحل المشترك للمشاكل » Joint Problem-Solving .

وتركز المرحلة الرابعة للتطوير التنظيمي على الأهداف التنظيمية التي تتطلب الارتباط أو الالتزام على كافة المستويات التنظيمية . وترتبط الأهداف التي تناقش في هذه المرحلة بالعلاقات بين الادارة والنقابة وبتطوير السياسات والسلامة وتحديد الهيكل السليم للتنظيم . ويتم تحديد الأهداف التي يتم إدخالها بمعرفة الفرق أو المجموعات . على أن مختلف الادارات والأقسام بالمنظمة قد تساعد في تحديد الأهداف والمشاكل .

وتتعلق المرحلة الخامسة للتطوير التنظيمي بتنفيذ نموذج التحسين أو

التطوير . وهو أمر يرتكز على نوعية وخاصية الانجازات الناتجة عن مختلف المراحل السابق الاشارة إليها . وعند هذه النقطة ، يجب أن تكون النظريات السلوكية قد فهمت ، كذلك تم إزالة عوائق الاتصالات . وهدف المدير هنا هو المعاونة في تحقيق أهداف المنظمة التي حددت خلال المرحلة الرابعة ، وأيضاً التعرف على المشاكل التي لم يتم التعرف عليها من قبل .

وتتمثل المرحلة الأخيرة لعملية التطوير التنظيمي في تحقيق الاستقرار Stabilization . وخلال هذه المرحلة الأخيرة تبدو أهمية مساندة التغييرات التنظيمية التي تم التوصل إليها في المراحل السابقة والتي تحقق التطوير التنظيمي .

وتجدر الاشارة إلى أن التطوير التنظيمي عن طريق الشبكة الادارية قد حقق كثيراً من النتائج الايجابية في المنظمات العديدة التي ساهم مديروها في برنامج التطوير التنظيمي . فقد ظهرت ملامح إيجابية عديدة في هذه المنظمات مثال ذلك تحسن إنتاجيتها وزيادة أرباحها وتطور نماذجها الادارية .

« تعديل السلوك »

يؤسس تعديل السلوك على افتراض أن السلوك التنظيمي هو - إلى حد كبير - دالة للنتائج الموقفية أو البيئية Contingent Consequences . فالحضور أو عدم الحضور للعمل هو سلوكيات ، ومن ثم هو دالة للنتائج الموقفية . فلو أن الموظف مريض فإن نتيجة بقائه في المنزل هي تحسن صحته ، ونتيجة ذهابه للعمل رغم مرضه هي ازدياد حالته سوءاً.

ويوجد تصنيفان للنتائج التي تؤثر على سلوكيات الفرد وهما النتائج الايجابية والنتائج السلبية :

وتتميز النتائج الايجابية Positive Consequences بأنها تقوى وتدعم

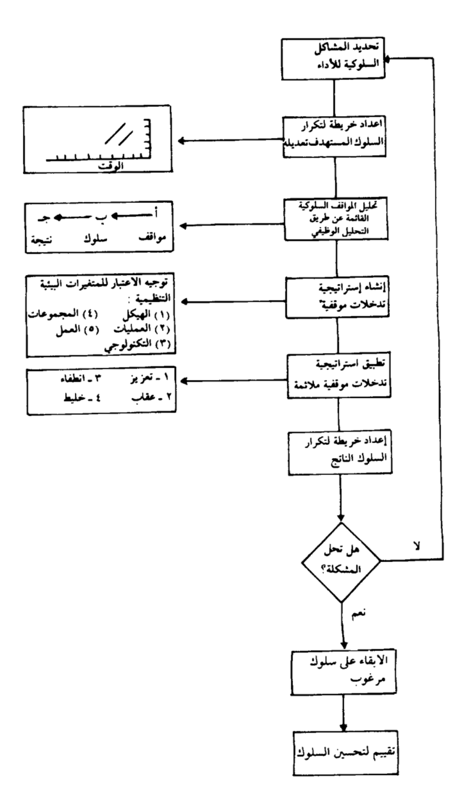
السلوك وتزيد من فرصة تكرار حدوثه . ويعرف ذلك بالتعزيز الايجابي Positive Reinforcement . وفي مثالنا فإن المعزز الايجابي الذي يطبق كنتيجة للحضور للعمل (مثل إشباع حاجات ذات مستوى عال للفرد) سوف يزيد من مواظبة الموظف على العمل ويحسّن أداءه .

وينتج عن النتائج السلبية أو العقابية Negative or Punishing Consequences إضعاف السلوك وتقليل فرصة تكرار حدوثه . فلو عوقب موظف نتيجة كثرة تغيبه عن العمل (بخصم يوم من مرتبه أو إنذاره أو غير ذلك) فإن العقاب هنا سوف يقلل أو يضعف من ظاهرة غياب هذا الموظف . وتصمم استراتيجية العقاب أصلاً لتقليل تكرار السلوك غير المرغوب .

ويوضح الشكل التالي نموذجاً لتعديل السلوك مكوناً من خمس خطوات أساسية ، يخدم كأسلوب للتطوير التنظيمي[1] .

---

(1) I bid., P. 499



« نموذج تعديل السلوك »

والخطوة الأولى في النموذج هي تحديد المشكلة . ويشمل ذلك تحديد السلوكيات التي يمكن قياسها وتعزيزها أو عقابها أو تجاهلها . فالغياب والشكاوي والعمل الرديء ، تمثل معايير سلوكية . والمشاكل المسببة للغياب مثلاً قد تكون المرض أو المواصلات أو المشاكل العائلية أو غيرها . وفي أي نموذج للتغيير التنظيمي ، ما لم يكن المدير متأكداً من أن السلوك ـ الذي هو هدف التغيير ـ يؤثر على المواظبة أو الشكاوي أو العمل الرديء ، فإن الخطوات التالية في النموذج لن يصبح لها قيمة .

والواقع أنه يفيد في هذا المجال الاحتفاظ بسجلات دقيقة لإنشاء معايير أساسية يمكن على ضوئها تحديد مدى تكرار حدوث السلوكيات في ظل الظروف الحالية . وعادة تحوّل السجلات إلى خرائط لتكرار السلوك في الخطوة الثانية من النموذج . ومن ذلك قد يكون ممكناً أن نجد أن معدل الغياب مثلاً مرتفع في اليوم التالي ليوم قبض الموظفين لمرتباتهم ، أو عندما يكون الطقس حاراً أو غير ذلك من ظروف .

وتتمثل الخطوة الثالثة في تحليل المواقف والنتائج التي تؤثر على سلوك الموظف في الماضي والحاضر. وسوف توضح لنا مراجعة الخرائط التي تم إعدادها في الخطوة الثانية ، مدى التحسن الذي طرأ على السلوك . ويمكن للمديرين ضبط هذا السلوك في حدود النتائج والتصرفات المتاحة للمدير .

وتتمثل الخطوة الرابعة في وضع استراتيجيات موقفية Contingency Strategies لحل المشكلة ، آخذين في الاعتبار خصائص العمل والهيكل التنظيمي وعمليات المجموعة والتكنولوجي والناس أنفسهم . فلو أن المشكلة خاصة بتصميم رديء للعمل ، فإن الاثراء الوظيفي Job enrichment قد يكون استراتيجية مناسبة لحل المشكلة . ولو أن المشكلة تتعلق بمعاناة الموظفين من النموذج الاداري الذي يتبعه المشرفون ، فإن تدريب الشبكة الادارية Management Grid Training قد يكون هو الاستراتيجية الملائمة .

وتتمثل الخطوة الخامسة في تطبيق الاستراتيجية الملائمة عن طريق استخدام نتائج متعددة : إيجابية ، سلبية ، عقاب ، إخماد أو انطفاء Extinction ، أو خليط من هذه النتائج . فلو أن الادارة العليا صممت برنامجاً للشبكة الادارية ، فإن المديرين الذين تدربوا وأصبحوا مديرين لهم فعالية أكبر (٩ ، ٩) يجب أن يكافأوا على ذلك بترقية أو زيادة في المرتب أو نحو ذلك ، ومن ثم يجب أن يتميزوا عن أولئك الذين لم يتغير نموذجهم الاداري (١ ، ١). وبعبارة أخرى فإن استراتيجية المواقف المناسبة أو المرغوبة يجب تعزيزها .

« نظام ليكرت ٤ »

يعتبر « نظام ليكرت ٤ » Likert System 4 من المداخل الشائعة للتطوير التنظيمي[1] . وطبقاً لرأي « ليكرت » Likert فإنه يمكن تمييز أربعة أنظمة للقيادة ، وهي الأنظمة التالية :

أ ـ « نظام ١ » الذي أطلق عليه النظام المستغل الدكتاتوري — Exploitive Authoritative . وفي هذا النظام لا يثق القائد بمعاونيه ، وهو بعيد عنهم لا يحس بمشاكلهم ولا يفهمها . ونادراً ما يشرك القائد معاونيه في اتخاذ القرارات . ولا يشعر المرؤوسون بحرية في مناقشة أمور ومشاكل العمل مع الرؤساء . وهم ـ أي المرؤوسون ـ يعملون بدافع الخوف من العقاب . والتفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين قليل جداً ويشوبه الخوف والحذر . وغالباً ما يوجد تنظيم غير رسمي يعارض أهداف التنظيم الرسمي . وعادة تمارس رقابة مركزية قوية من قبل مستوى الادارة العليا .

---

(1) a — Rensis Likert, New Patterns of Management (New York — McGraw-Hill Book Co. 1961).
(b) Rensis Likert, The Human Organization (New York — McGraw-Hill Book Co., 1967).

ب ـ « نظام ٢ » ، وأطلق عليه النظام الارستقراطي Aristocratic حيث يثق القائد في معاونيه بنفس ثقة السيد في خادمه . ولا يشعر المرؤوسون بحرية كبيرة في مناقشة أمور ومشاكل العمل مع الرؤساء . وأحياناً يأخذ القائد رأيهم في بعض أمور ومشاكل العمل . وقد يسمح لهم باتخاذ بعض القرارات داخل إطار محدد ومرسوم بدقة . ويوجد قدر محدود من التفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين حيث هناك شيء من التعالي من قبل الرؤساء يقابله خوف وحذر من جانب المرؤوسين . كما أن مركزيه السلطة واضحة هنا في مستوى الادارة العليا مع تفويض محدود . وغالباً ما يوجد تنظيم غير رسمي يعارض أهداف التنظيم الرسمي .

جـ ـ « نظام ٣ » ، ويطلق عليه النظام المشارك Participative حيث القائد لديه ثقة كبيرة في معاونيه ، وإن كانت ثقة غير كاملة . ويشعر المرؤوسون بحرية نسبية في مناقشة أمور ومشاكل العمل مع الرؤساء . وعادة ما يأخذ القائد رأي معاونيه في أمور ومشاكل العمل ، كما يسمح لهم باتخاذ بعض القرارات على ضوء السياسات العليا التي تقررها الادارة العليا للمنظمة . على أن القائد هنا تحدوه الرغبة في الرقابة على تنفيذ القرارات . ويكون التفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين هنا بدرجة متوسطة . وقد يوجد تنظيم غير رسمي يؤيد أو يعارض أهداف التنظيم الرسمي .

د ـ « نظام ٤ » ، وأطلق عليه النظام الديمقراطي Democratic وهو النظام الأمثل . وفي هذا النظام يكون لدى القائد ثقة كاملة في معاونيه في مختلف الأمور . ويشعر المرؤوسون بحريتهم الكاملة في مناقشة أمور ومشاكل العمل مع الرؤساء . ودائماً يأخذ القائد رأي معاونيه في مشاكل العمل ، ويشركهم دائماً في اتخاذ القرارات المرتبطة بأعمالهم . ويحرص القائد على استخدام آراء معاونيه الاستخدام الفعال . وفي هذا النظام تكون عملية اتخاذ القرارات موزعة على مستويات الهيكل التنظيمي مع تنسيق

كامل ومحكم . ويكون لدى المرؤوسين إحساس حقيقي بالمسئولية عن تحقيق الأهداف . ويكون التفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين في أعلى درجاته . ويتفهم الرؤساء حقيقة مشاكل مرؤوسيهم . وفي هذا النظام تكون الرقابة في غالبيتها رقابة ذاتية Self Control كما يكون هناك توافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين . ويتفق التنظيمان الرسمي وغير الرسمي تماماً ، ومن ثم توجه كافة جهود القوى الاجتماعية نحو تحقيق أهداف المنظمة .

وفي رأي « ليكرت » أنه يمكن تحريك المنظمة من أي من الأنظمة الثلاثة الأولى المشار إليها إلى « النظام ٤ ». ويقتضي ذلك إحداث تغييرات جوهرية في نماذج القيادة الادارية حتى يصبح المديرون أكثر اهتماماً بالموظف ، والتركيز على بناء الفريق ، والاتصالات المفتوحة ، ومشاركة المجموعة في بناء أو إنشاء أهداف ومعايير للأداء وأشكال أخرى لاتخاذ القرار المشارك على نحو أوسع .

الإدارة بالأهداف ، مدخل للتطوير التنظيمي

تقديم :

الادارة بالأهداف Management by Objectives أسلوب إداري حديث نسبياً يركز على النتائج المستهدفة . فهو مدخل هام من مداخل التطوير التنظيمي يسهم في تطوير الأداء الاداري ومواجهة مقتضيات التطور والاستمرار التي تفرضها طبيعة المشكلات الادارية إلى جانب إسهامه في تحقيق الرقابة الذاتية وكفالة فعالية عملية إصدار القرار حيث إن التصرفات والقرارات الادارية تكون مستمدة من متطلبات تحقيق الأهداف المنشودة .

إن أسلوب الادارة بالأهداف يسعى إلى إحداث تغيير في سلوكيات المنظمات الادارية وسلوكيات المديرين والعاملين نحو مزيد من الانتاجية .

وقد ظهرت ملامح أسلوب الادارة بالأهداف أول ما ظهرت في آراء Peter Drucker التي طرحها عام ١٩٥٤[١] موضحاً أن جهود الفرد في المنظمة يجب أن تتكامل في جهد مشترك عن طريق العمل الجماعي مع الأفراد الملتزمين بأهداف مشتركة . وفي عام ١٩٦٥ ـ أضاف George Odiorne[٢] معالم محددة إلى أسلوب الادارة بالأهداف حيث أشار إلى أن المديرين (رؤساء ومرؤوسين) في المنظمة يجب أن يشتركوا في تحديد الأهداف المشتركة للمنظمة وكذلك تحديد المجالات الرئيسية لمسئوليات كل فرد في شكل نتائج متوقعة منه واستخدام هذه المعايير كدليل أو مرشد لادارة وتشغيل المنظمة وتقدير مدى مساهمة كل عضو فيها . وبصفة عامة يمكن القول بأن هذا الأسلوب الاداري قد استمد أصوله من مدارس الفكر الاداري وبصفة

(1) Peter Drucker, The Practice of Management, Harper, New York, 1954

(2) George Odiorne, Management By Objectives : A system of Management Leadership (New York: Pitman Publishing Co. 1965), PP. 55 FF.

خاصة المدرسة السلوكية في الادارة[1] التي نادت بأهمية ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة التي يعملون فيها .

وقد طبق أسلوب الادارة بالأهداف بنجاح في عديد من مشروعات الأعمال الصناعية والتجارية الخاصة في كل من الولايات المتحدة الامريكية منذ أوائل الخمسينات وبريطانيا وفرنسا منذ بداية الستينات[2] ، وذلك نتيجة الاقتناع بالفكرة الأساسية التي يقوم عليها هذا الأسلوب الاداري وهي أنه كلما كانت الفكرة التي يرغب الفرد في تحقيقها واضحة ، كانت فرصة التحقيق أكبر ، وأن النجاح الحقيقي يمكن أن يقاس في ضوء ما يحاول الفرد أن يحققه . . . وبمعنى آخر فإن الفرد إذا كان يعلم « إلى أين يسير » فإنه يسهل عليه الوصول إلى هدفه وبسرعة[3] .

خصائص أسلوب الادارة بالأهداف

الادارة بالأهداف منهج جديد للتفكير في ، واستخدام الجهد الجماعي Collective Effort والحوار المستمر بين واضعي السياسة وبين الرؤساء والمرؤوسين . فهو أسلوب حركي Dynamic يسعى لتحقيق التناسق والتكامل بين أهداف المنظمة وأهداف مختلف تقسيماتها التنظيمية من إدارات وأقسام وأهداف المديرين والعاملين . وبالتالي يكون هناك توافق بين أهداف الوحدات والأقسام وأهداف الأفراد والأهداف العامة للمنظمة . ويعاون هذا الأسلوب في المراجعة الدورية لأهداف ومخططات المنظمة وإنجازاتها ومعايير الأداء ومن ثم

---

(1) Chris Argyris, Integrating The Individual and the Organization (New York: Wiley, 1964).

(2) Fermont Lyden (ed), « Management By Objectives In Great Britain, », P. A. R. (July — August 1970), P. 437

(3) John B. Lasagna, « Make Your MBO Pragmatic », HBR (Nov. — Dec. 1971), p. 64.

يعاون في التطوير المستمر لأساليب العمل وتنظيماته ويربط بين أداء الفرد وأداء المنظمة بصفة عامة .

ويركز أسلوب الادارة بالأهداف على النتائج Results ويعني أساساً بالنتائج القابلة للقياس وليس بمجرد عموميات Generalities غير ملموسة . فهو لا يهتم بما يجب أن يقوم به الفرد بل بما يجب أن ينجزه . ومن ثم ينقل اهتمامات المديرين إلى تحقيق أهداف وليس مجرد أداء واجبات . كما أنه لا يهتم بتحليل المشاكل وإنما بوضع خطط محددة لحلها . وهذه النتائج المستهدفة تكون بمثابة الأساس الذي ترتكز عليه أية تغييرات تنظيمية أو منح مكافآت أو اجراء ترقيات أو وضع برامج تدريبية أو صرف أموال أو غير ذلك . وهكذا نجد أن أسلوب الادارة بالأهداف بمثابة مدخل تخطيطي ورقابي في وقت واحد وإن كان يستخدم أساساً للتخطيط التكتيكي قصير الأجل للعمليات[1] .

ويسهم أسلوب الادارة بالأهداف في تطوير الأداء الاداري من خلال التحديد السليم للأهداف Objectives سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى مختلف الادارات والأقسام التنظيمية . ولما كان تحقيق أهداف المنظمة مسئولية مختلف وحداتها وأقسامها التنظيمية كل في مجال اختصاصه ، فإنه بعد تحديد أهداف المنظمة توزع هذه الأهداف على الوحدات والأقسام في شكل أهداف فرعية Sub—Objectives يتم توزيعها بالتالي على الوحدات الفرعية في شكل أهداف أكثر تفريعاً . وهكذا يكون هناك تسلسل هرمي للأهداف Hierarchy of Objectives تتفق جميعها وتنسجم مع الهدف العام للمنظمة[2] . وتمثل الأهداف المتدرجة مواقع ومراكز متدرجة للمسئولية . فمدير الادارة يكون مسئولاً عن أهداف الأقسام التابعة له . والرئيس الأعلى للمنظمة يكون مسئولاً عن أهداف كافة الادارات التابعة له . أي أن المسئولية هنا تكون

(1) Frank P. Sherwood and William J. Page, « Management By Objectives and Public Management », Public Admisistration Review (Jan. — Feb. 1976), P. 5.

(2) Charles T. Granger, « The Hierarchy of Objectives », Harvard Business Review (May — June 1965), pp. 63 — 74.

مسئولية عن أهداف ونتائج وليست مسئولية عن إدارات أو أقسام أو أنشطة . ويتم توزيع أهداف كل وحدة تنظيمية على الأفراد العاملين بها في ضوء قدراتهم وتخصصاتهم . وهكذا تكون أهداف الوحدات التنظيمية مكملة لبعضها البعض ويؤدي تحقيقها في مجموعها إلى تحقيق الهدف العام للمنظمة وذلك باعتبار أن الهدف العام هو محصلة الأهداف الفرعية المحددة للوحدات التنظيمية الفرعية. وهذا المفهوم مرتبط بمدخل النظم[1] Systems Approach الذي يوجه الانتباه إلى المنظمة ككل متكامل Intergated Whole أي باعتبارها نظاماً أساسياً System يتكون من مجموعة من النظم الفرعية Subsystems المترابطة والمتكاملة والتي يمكن في ضوء دراستها والوقوف على العلاقات بينها فهم حقيقة أعمال النظام الأساسي وتحقيق أهدافه، ومن ثم يرغم مدخل النظم المديرين على النظر إلى تنظيم المشروع كشبكة معلومات Information Network تمد متخذي القرارات في مختلف المستويات بالمعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرار بكفاءة وفعالية .

وتسهم مختلف المستويات الادارية في تحديد الأهداف الأصلية والفرعية وتحديد أبعادها وكذلك تحديد الأولويات فيما بينها وفي وضع البرامج والخطط التنفيذيه وتحديد معايير الأداء ثم المراجعة المستمرة لسير العمل . وهكذا يعاون هذا الأسلوب في تنمية القدرات والمهارات التخطيطية لرجال الادارة فضلاً عن تنمية روح التطوير والابتكار لديهم . كما يشجعهم على تقبل المراجعات والأساليب الرقابية التي ترتكز على قياس إنجازات ونتائج في ضوء أهداف شاركوا في وضعها وصياغتها . كما أنهم يمارسون رقابة ذاتية Self Control بالنسبة للأعمال التي إلتزموا بها (الأهداف) . وبمعنى آخر فإنه بموجب أسلوب الادارة بالأهداف ، يتوافر للمديرين فرصة الادارة الذاتية والميل إلى إتخاذ القرارات ومواجهة المواقف ، أي تتاح لهم الفرصة للتصرف والمبادأة إزاء المواقف

---

(1) Robert Mockler, The Systems Approach to Business Organization and Decision Making, in H, Koontz, Management: A Book of Readings (New York: McGraw-Hill Book Co., 1972), PP. 31 ff.

المتغيرة بدلاً من الجمود الذي تفرضه اللوائح والتعليمات المفصلة . كما أنه في ظل هذا الأسلوب الاداري يتوافر للمديرين الدافع للتقييم الذاتي لادائهم Self Evaluation . واحدى المساهمات الرئيسية لهذا الأسلوب الاداري هو إحلاله لمدخل الادارة بالرقابة الذاتية محل الادارة بالسيطرة أو الهيمنة[1] Domination وهو الأسلوب القائم على الالزام وإصدار التعليمات الرسمية الملزمة بأسلوب الممارسة. وهكذا يحدث أسلوب الادارة بالأهداف تغييراً في سلوكيات المديرين .

ويشجع هذا الأسلوب الاداري تفويض السلطة من الادارة العليا إلى المستويات الادارية الادنى على التعاقب في ضوء أهداف محددة . وبذلك تتخذ القرارات في مواقع التنفيذ بما يكفل مواجهة المشكلات والمواقف المتغيرة . ويؤدي ذلك إلى تخفيف العبء الواقع على عاتق الادارة العليا ويمكنها من التفرغ لمهامها الاساسية المتعلقة بالتخطيط العام ورسم السياسات العامة للمنظمة . هذا إلى جانب مساهمة تفويض السلطة في تنمية القدرات الادارية للرؤساء من خلال تدريبهم عملياً على مواجهة المشكلات وتحليلها واتخاذ القرارات المناسبة لحلها .

وتسهم الادارة المشاركة Participative Management وفقاً لأسلوب الادارة بالأهداف ، في زيادة دوافع الفرد نحو تحقيق أهداف المنظمة وتنمي الاعتماد المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين . وهكذا يسهم هذا الأسلوب الاداري في رفع معنويات العاملين في مختلف المستويات حيث يتعرفون على الأهداف المحددة لهم والتي أسهموا في وضعها إلى جانب أن تقييمهم يتم في ضوء النتائج المحققة مقارنة بالنتائج المستهدفة ومدى إسهامهم في إنجاح المنظمة . ومن ثم تكون هناك موضوعية في تقييم الأداء . وهذا في حد ذاته يجعلهم يشعرون أنهم بمنأى عن الأحكام الشخصية أو الذاتية لرؤسائهم ،

(1) Peter Drucker, op. cit. p. 131.

ويحفزهم على تحقيق مستويات إنجاز عالية وعلى التطوير المستمر لقدراتهم وتحسين أدائهم وعلى قبول مسئوليات أكبر . وكحقيقة مؤكدة ، فإن الأفراد يمكنهم أن يتقبلوا ويناقشوا أية معلومات متعلقة بسلوكهم وأعمالهم حتى ولو كانت تشوبها نقائص إذا ما كانت هناك معايير وقواعد موضوعية متفق عليها[1] . هذا إلى جانب أن مشاركة العاملين في وضع الأهداف المتدرجة يبعث في نفوسهم الثقة ويشعرهم بأهميتهم هذا فضلاً عن تجاوبهم مع أي تغييرات تطرأ على العمل أو على أساليب الأداء نظراً لأنهم يشتركون في تخطيط هذا التغيير ومن ثم تنتفي ظاهرة مقاومة التغيير .

وهكذا نجد أن أسلوب الادارة بالأهداف يوجه اهتماماً أكبر إلى المداخل السلوكية والقيم المصاحبة لنظريات التنظيم المعاصرة . وهو يعمل على كسر النظم والقيم البيروقراطية القائمة على التركيب الهيراركي Hierarchical Structure وبمعنى آخر فإنه يعمل كنقطة تحول من البيروقراطية الكلاسيكية إلى النماذج التنظيمية الحديثة ويسعى إلى إيجاد التكامل بين العمليات الشاملة أو الكلية Macro في المنظمات وبين العناصر الفرعية Micro مثال ذلك التكامل بين العناصر الهيكلية والوظيفية والاجتماعية والسيكولوجية للتنظيم المعقد .

والواقع أن الفلسفة الأساسية التي وراء هذا الأسلوب الاداري ، وهي فكرة الادارة المشاركة في عملية تحديد الأهداف تتفق مع نظرية « ص » Theory Y لماكجريجور Mc Gregor التي تنادي بأن الفرد يمارس التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية لتحقيق الأهداف التي يلتزم بها وإن المشاركة في تحديد الأهداف عملية يمتلك بمقتضاها المرؤوس حرية أكبر لاختيار مسئولياته ويمارس درجة أكبر من الرقابة الذاتية عليها ، وأن ممارسة السيطرة الخارجية والتهديد بالعقوبة ليست هي الأساليب الوحيدة لتحقيق أهداف المنظمة . . . وإنما يمارس الفرد رقابة ذاتية على الأهداف التي التزم بها . وفي ذلك فإن مشاركته في تحديد الأهداف والنتائج

(1) Rensis Likert, « Motivational Approach to Management Development », Harvard Business Review(July — Aug. 1959). pp. 75 — 82.

الأساسية وتقييم ومراجعة الانجازات إنما يشبع حاجته إلى التطوير الذاتي ومن ثم يسعى لقبول المسئولية . . . ان التطوير الذاتي هو الطريق لاطلاق طاقات وقدرات المديرين .

كذلك أبرزت البحوث الادارية أهمية الأخذ بفكرة « الفريق » Team في الادارة[1] ، وبصفة خاصة في المشروعات الكبيرة التي تتميز بتعقد العمل من حيث التنظيم والأساليب التكنولوجية المعمول بها والعلاقات الانسانية والتي تحتم تطبيق فكرة «فريق الادارة» Management team الذي يتميز بخصائص أهمها الفهم المشترك والاتفاق المتبادل والادراك الكامل للمهام الرئيسية بالمنظمة وتوفير فرصة الاتصالات المفتوحة لتبادل الأفكار والحقائق ووجهات النظر وتوفير الثقة المتبادلة والدعم المتبادل وضبط الخلافات وتهيئة السبل لدراسة وحل المشاكل المشتركة ووضع خطط فعالة لتحسين الأداء . . وغيرها من المفاهيم التي ينطوي عليها أسلوب الادارة بالأهداف .

ويسهم أسلوب الادارة بالأهداف في توفير الفعالية للهيكل التنظيمي . فمما لا شك فيه أن المديرين الاكفاء لن يسعفهم الهيكل التنظيمي السيّئ في تحقيق الأهداف إذ ستقف المشكلات التنظيمية عقبة أمام الإنجاز السليم . كما أنه من الأهمية بمكان أن يسمح التنظيم الاداري بالاستخدام الفعال لأفراد القوى العاملة في مختلف مستوياتهم . ولهذا تبدو أهمية الربط بين الهيكل التنظيمي وبين متطلبات تحقيق الأهداف المنشودة وعلى الأخص توفير هذا الهيكل للأبعاد التنظيمية الخاصة بدقة وتحديد دور كل مدير وعلاقته بالأدوار الادارية الاخرى وبالتنظيم ككل[2] ، فضلا عن التنسيق التام بين مختلف الأنشطة ، والتوزيع العادل لمسئوليات العمل ، وتحقيق درجة كافية من المرونة في لوائح وإجراءات العمل . وبعبارة أخرى تبدو أهمية إيجاد ترابط وثيق بين التخطيط التنظيمي والتطوير الاداري .

(1) Douglas McGregor, The Professional Manager (New York: Mc Graw Hill Book Co., 1967) p. 202 ff.

(2) N. I. C. B, Developing Managerial Competence: Changing Concepts Emerging Practices (New York, The Conference Board, 1964), pp. 128 ff.

المشاركة في تحديد الأهداف والنتائج المتوقعة

يقوم جوهر أسلوب الادارة بالأهداف على فكرة اشتراك الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف العامة والفرعية وخطط العمل والنتائج المتوقعة من كل مستوى إداري والتي تمثل معايير الأداء الاداري .

وبصفة عامة يشتمل إطار أسلوب الادارة بالأهداف على الخطوات الأساسية التالية :

١ ــ اشتراك المديرين (رؤساء ومرؤوسين) في التحديد الدقيق لأهداف المنظمة على المدى الطويل والمدى القصير وخططها الاستراتيجية وذلك في ضوء دراسة الامكانيات الداخلية المتاحة وكذا العوامل الخارجية المؤثرة . ويجب أن تكون الأهداف واضحة ومحددة في كافة مراحل فترة التخطيط الموضوعة . ويجب أن تكون الأهداف المحددة شاملة بحيث تغطي بصفة عامة مختلف الجوانب الرئيسية للمنظمة والتي لها دور حيوي في تطوير المنظمة . ويجب أن تكون الأهداف المحددة ـ العامة والفرعية ـ عملية Operational في ضوء الامكانيات المادية والبشرية المتاحة ، وأن تكون قابلة للقياس Measurable وأن تحدد تحديداً واضحاً من حيث الكم أو الكيف (النوعية ومستوى الجودة) أو الزمن أو التكلفة أو غيرها من المعايير القابلة للقياس والتي تعكس مدى تحقيق الأهداف . ويجب مراجعة وتقييم الأهداف العامة والأهداف الفرعية بصفة دورية في ضوء الأوضاع والظروف الداخلية أو الخارجية المؤثرة .

٢ ــ اتفاق كل مدير مع رئيسه (المستوى الاداري الأعلى) على أهداف لوحدته التنظيمية في ضوء الأهداف العامة المحددة للمنظمة . كذلك يتم الاتفاق معه على الأساليب والطرق التي تتبع لتحقيق الأهداف ، وعلى تخصيص واضح للموارد المالية والبشرية والمادية في شكل خطة عملية Operational Plan , وعلى اطار زمني معقول ، وعلى معايير أداء مناسبة

ذات معنى ودلالة حقيقية وتسمح بإنجازات تتفق مع الأهداف العامة . وهكذا يعرف كل مدير ما هو متوقع منه إنجازه . وبمعنى آخر تحدد له نتائج نهائية لنشاطه ، ويصبح كل مدير مسئولاً بدوره عن وضع أهداف لمرؤوسيه أي تحديد النتائج المتوقعة من كل منهم وكذلك مسئول عن تدريبهم وتقدير كفاءتهم وتحفيزهم . وبذا يكون المديرون على علم بأدوارهم Roles وتكون الأهداف معلومة لكل فرد بالمنظمة ، فهو يقف على أهداف عمله وعلاقتها بأهداف القسم أو الادارة التي يعمل بها وبأهداف المنظمة ككل .

٣ ــ اتفاق كل مدير مع رئيسه على تنفيذ خطة لتطوير وتحسين الأداء داخل وحدته التنظيمية بما يسمح بالتركيز على تطوير المجالات الهامة وتحسين نتائج العمل وبالتالي تحسين الاسهام في تحقيق أهداف المنظمة . وهكذا يسهم كل مدير في تحسين وتطوير عمله . ويتم ذلك بدراسة المعوقات والمشكلات ـ سواء كانت مشكلات فنية أو تنظيمية أو لائحية أو بشرية أو غيرها ـ وكذا الامكانيات ومناقشة المقترحات الهادفة إلى التحسين والتطوير بما يكفل تحقيق الأهداف بسرعة وكفاءة واقتصاد. وهكذا يستمر الحوار بين واضعي السياسات في المنظمة وبين كافة الرؤساء ومديري البرامج خلال دورة العمليات بشأن المشكلات التي تواجههم أثناء التنفيذ ، وهو أسلوب يكفل توفير المعلومات اللازمة لمطوري السياسات وزيادة فرص التوجيه للرؤساء .

٤ ــ اتفاق كل مدير مع رئيسه على وضع أنظمة وأساليب دقيقة للرقابة على الأداء وسير العمل وتقدمه وقياس الانجازات وتحليل النتائج الأساسية وخطط التطوير والتحسين . وتركز الأنظمة الرقابية على محاسبة المديرين على أساس النتائج المستهدفة التي شاركوا في تحديدها والتزموا بها وبذا يتولد لديهم الشعور بالمسئولية . هذا إلى جانب أن المراجعة ستكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد الأمر الذي يفيد في تخطيط عمليات التدرج الوظيفي (الترقيات). كذلك ستكشف المراجعة عن أي نقص في

المهارات والمعارف والقدرات ويكون ذلك مدخلاً لعمليات التدريب والتنمية الادارية . وتتيح عملية الرقابة ومراجعة أداء المديرين مناقشة مدى تحقيق النتائج المستهدفة وخطط التطوير والتحسين وعما إذا كانت هناك مشكلات أو معوقات قائمة وكيف السبيل لحلها وإزالتها وإعداد مخططات جديدة ، كذلك كيف نجعل النتائج المستهدفة وخطط التطوير والتحسين مواكبة لما يجد من أحداث . وما نؤكد عليه هو أن الرقابة هنا ليست على تفاصيل الأداء ولكن على النتائج المستهدفة بما لا يفرض قيوداً على حرية المديرين في التصرف والمبادأة .

متطلبات تطبيق أسلوب الادارة بالأهداف

يتطلب تطبيق أسلوب الادارة بالأهداف توافر عناصر ومتطلبات أساسية نجملها فيما يلي :

١ ـ توفير هياكل تنظيمية مرنة تسمح للمديرين بقدر مناسب من الحركة والمرونة في إدارة العمل باعتبار أن هناك تكاملاً بين التطوير التنظيمي والتطوير الاداري . إن الهيكل التنظيمي السليم لا يشكل أي عقبة امام الأداء الجيد عكس الحال في التنظيم السيء مهما كانت قدرات المديرين .

ومن النقاط المفيدة في هذا الشأن أن يتيح التنظيم الفرصة للاستخدام الجيد للافراد من مديرين ومستشارين وعاملين ، إلى جانب دقة وسلامة تقسيم العمل، ووضوح تسلسل خط السلطة ، والتحديد السليم لمراكز المسئولية عن تحقيق أهداف محددة ونتائج متوقعة، إلى جانب الفهم الجيد للمسئوليات، ودعم وسائل الاتصال الرأسي والأفقي بالمنظمة . هذا إلى جانب تحديد واضح للنتائج المتوقعة من كل وظيفة من الوظائف .

٢ ـ توفير درجة كافية من المرونة في اللوائح الخاصة بالعمل . فأسلوب الادارة بالأهداف لا يولي الاجراءات التنفيذية واللوائح المستخدمة عنايته وإنما هو

يركز على الأهداف والنتائج دون التفاصيل الجزئية ودون الاجراءات التي يقررها المديرون وصولاً لأهدافهم . وبعبارة أخرى فإنه في ضوء هذا الأسلوب الاداري تكون « المحاسبة على الأهداف وتحقيق النتائج » وليست « محاسبة إجرائية » ترتكز على تطبيق القوانين واللوائح . وبديهي يتطلب ذلك مرونة في اللوائح الخاصة بالعمل - مثال ذلك لوائح التوظف واللوائح المالية وغيرها - بحيث تسمح للمديرين بقدر معقول من التصرف في ضوء إطار عام مرن .

٣ - توفير نظام دقيق ومتكامل للمعلومات Information System يسمح بالرقابة الذاتية وسرعة اتخاذ القرارات الفعالة من قبل المديرين في مختلف المستويات الادارية . والواقع أن تشخيص الحالات والجوانب التي تحتاج إلى تطوير وتحسين يحتاج إلى توافر معلومات كافية . والمدير في قياسه لمدى التقدم في العمل يحتاج إلى معلومات . ويجب الاتفاق على طريقة تبويب وتداول هذه المعلومات وقنوات انسيابها وأماكن حفظها . كما أن تحديد شكل المعلومات وموعد تقديمها من الأهمية بمكان . ولا بد من دراسة وتحديد شكل ونوع المعلومات اللازمة لكل موقف يتطلب اتخاذ قرار. كما أن الأداء الاداري الجيد يعتمد على قدرتنا على قياس الأداء ونقل المعلومات بحيث تمارس الرقابة الذاتية بالنسبة للنتائج الأساسية بصفة خاصة. وبشكل عام فإن أسلوب الادارة بالأهداف يستلزم توافر معلومات كافية لمختلف مراكز المسئولية لمعاونة المديرين على التحليل الموضوعي للمواقف واتخاذ القرار وتقييم المخرجات .

٤ - توفير برامج فعالة للتدريب الاداري بما يكفل رفع مستوى كفاءة المديرين وزيادة قدراتهم التخطيطية لتحسين الأداء وبما يكفل لهم التوافق مع متطلبات الأسلوب الاداري الجيد . ويؤكد ذلك ضرورة تهيئة القيادات الادارية في المنظمة لتطبيق أسلوب الادارة بالأهداف . إن تطبيق هذا الأسلوب يحتاج إلى مديرين تتوافر لديهم الرغبة والقدرة على الادارة

والتسلح بمهارات القدرة على تخطيط الأعمال وتحديد معايير الأداء وقياس وتقييم النتائج المحققة في ضوء النتائج المستهدفة إلى جانب القدرة على تصور أساليب فعالة لتحسين الأداء وتطوير الأهداف والمهارة في تحليل المواقف وحساب العوامل المؤثرة والوصول بحكمة إلى البديل الأنسب لحل المشاكل الادارية . إلى جانب ذلك تبدو أهمية التركيز في البرامج التدريبية على تغيير سلوكيات مختلف العاملين - رؤساء ومرؤوسين - لاستحداث أنماط جديدة للسلوك تقوم على إزالة المخاوف من قبول مسئولية اتخاذ القرار حتى وإن كانت تنطوي على مخاطر محسوبة ومقدرة ، وتقوية روح المبادأة والتصرف ، والنظرة الجدية إلى العمل والانجازات والأجور بحيث ترتبط بالأداء ، وتنمية روح المشاركة الفعالة في القرار والرقابة الذاتية ، وتنمية دوافع تحسين وتطوير الأداء ، وبذا يتم توفير المناخ اللازم لإحداث التغييرات السلوكية بما يناسب تطبيق هذا الأسلوب الاداري .

٥ ــ توفير نظم الحوافز للرؤساء والمرؤوسين ، سواء الحوافز المادية أو المعنوية في ضوء تحقيق النتائج المستهدفة . وفي ذلك يجب إطلاق سلطات الادارة في تقرير سياسات الحوافز للعاملين . إن المطلوب هو وضع سياسات للحوافز تعاون في إطلاق قدرات وطاقات المديرين وتحمل مسئولياتهم في التطوير الذاتي .

٦ ــ من المتطلبات الأساسية لتطبيق أسلوب الادارة بالأهداف ، معاونة وتأييد الادارة العليا لهذا الأسلوب وتوفير المناخ الاداري والتنظيمي والسلوكي اللازم لتطبيقه[1] . وعلى الادارة العليا أن تنظر إلى هذا الأسلوب الاداري

(1) Jong S. Jun, « Management By Objectives in the Public Sector », Public Personnel Review (Jan. - Feb. 1976), P.4.

كوسيلة فعالة لحل المشكلات الادارية وتحقيق الأهداف وليس كفرصة للاشارة بأصبع الاتهام لبعض مرؤوسيهم وإلا فإن المرؤوسين أنفسهم سيتولد لديهم هذا الاتجاه[1].

---

[1] Rodney H. Brady, « MBO Goes To Work in the Public Sector », Harvard Business Review (March — April 1973), p. 73.



الفصل العاشر

فعالية التنظيم



الأبعاد الأساسية لتحقيق فعالية التنظيم :

تهدف عملية التنظيم أساساً إلى إقامة هيكل من الأدوار Roles للأداء الفعال ، وإقامة شبكة من مراكز اتخاذ القرارات لتنسيق الجهود الفردية بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة.

والسؤال الذي يتبادر إلى الذهن بعد مناقشتنا لكافة الجوانب التنظيمية هو « كيف نحقق الفعالية للتنظيم ؟ » والاجابة عن هذا التساؤل تنحصر في ثلاثة مداخل أساسية لتحقيق فعالية التنظيم وهي : استبعاد الأخطاء التنظيمية التي تظهر في التطبيق ، والفهم الجيد للهيكل التنظيمي ، وتطبيق المبادىء التنظيمية[1] .

وقبل مناقشة هذه المداخل تفصيلاً ، تجدر الاشارة إلى أنه في مجال التنظيم ـ كما هو الحال في مجال الادارة بصفة عامة ـ لا يوجد ما يعرف بأفضل طريق على وجه العموم . فما يصلح من الحلول التنظيمية سوف يعتمد دائماً على ظروف وملابسات وأبعاد الموقف القائم .

استبعاد الأخطاء التنظيمية :

تتسبب الأخطاء التنظيمية في إعاقة تحقيق الأهداف . كما أن مثل هذه الأخطاء دليل على صعوبة العملية الادارية ونقص خبرات ومهارات المديرين .

ونستعرض فيما يلي بعض أخطاء التنظيم الشائعة في مجال التطبيق :

١ ـ الفشل في التخطيط الجيد :

فقد تعمل المنظمة بنفس هيكلها التنظيمي التقليدي رغم تغير أهدافها

(1) Harold Koontz and C.O'Donnell, Management: A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions, OP. Cit, PP. 429-446

وخططها وبيئتها الخارجية منذ فترة طويلة . وقد تتضح حاجة المنظمة الماسة إلى مديرين من نوع لا يتوافر في المنظمة . وقد نجد أن بعض المديرين لم يطوروا أنفسهم مع تطور المنظمة ولم يتلاءموا بعد مع الحاجات والظروف القائمة . ومثل هذه الأخطاء تعزى إلى الفشل في التخطيط التنظيمي الجيد .

كذلك قد نجد أن التنظيم التطبيقي أو الفعلي يدور حول الأفراد بصفة أساسية Organizing Around People فقد تنشأ إدارات وأقسام ليس لحاجة العمل ولكن لمجرد وضع أشخاص معينين في مراكز إدارية . وهذا أمر خطير يؤدي إلى إهدار الهيكل التنظيمي وعدم تمثيله لحقيقة الأنشطة والأدوار والعلاقات التنظيمية التي يفترض وجودها على أسس موضوعية . إن التنظيم حول الأفراد لن يضمن لنا أن كافة الأنشطة والأعمال الضرورية للمنظمة سوف تنفذ. كذلك فمن المؤكد أنه سيكون هناك قدر واضح من الصراع وازدواج القيادة في حالة التنظيم حول الأفراد .

ومن ناحية أخرى ، فإنه نتيجة لأن الأفراد يتغيرون بحكم التقاعد أو الاستقالة أو الترقية أو النقل أو غيرها من أسباب ، فإن التنظيم حول الأفراد سيكون محفوفاً بالمخاطر بصفة دائمة . فضلاً عن أن وظائف هؤلاء الأفراد ـ عند خلوها من شاغليها ـ سيكون من الصعب تحديد أبعادها واختصاصاتها ومسئولياتها بدقة وبالتالي يصعب شغلها بكفاءة بآخرين .

ويمكن ارجاع كافة الأخطاء التي أشرنا إليها إلى الفشل في التخطيط التنظيمي وبالتالي فشل الادارة في تحديد نوع الهيكل التنظيمي الذي سوف يسهم بدرجة أفضل في تحقيق الأهداف التنظيمية ويخدم بدرجة أفضل الحاجات المستقبلية للمنظمة . هذا فضلاً عن الفشل في تحديد نوع الأفراد الذين سوف يسهمون بدرجة أفضل في تحقيق تلك الأهداف المنشودة .

٢ ــ الفشل في توضيح العلاقات التنظيمية :

ومثل هذا الفشل يفسر ظواهر الاحتكاك والخلاف بين أعضاء التنظيم ،

وعدم كفاءة فعالية الأداء ، وكذلك الأساليب الملتوية والمناورات التي تحدث في المنظمة .

وحيث إن السلطة والمسئولية عن التصرف شيء هام وأساسي في التنظيم ، فإن نقص وضوحهما يعني نقص معرفة أعضاء المنظمة لأدوارهم في التنظيم ومن ثم لا يستطيعون العمل كفريق متكامل . والنتيجة الحتمية هي أن مجموعة العمل سيتميز أفرادها بأنهم مفعمون بالغيرة Jealousy وعدم الأمن Insecure والهروب من تحمل المسئولية Buck — Passing . هذا فضلاً عن شيوع أسلوب المناورات Jockeying لتحقيق منافع شخصية مثل الحصول على مراكز أو امتيازات خاصة .

نخلص من ذلك إلى أهمية وجود أعمال ومهام محددة ، وكذلك وجود خطوط واضحة للسلطة والمسئولية .

٣ ـ الفشل في تفويض السلطة :

من الأمور الشائعة في الحياة التنظيمية ، إحجام كثير من المديرين عن تفويض السلطة عن طريق دفع القرارات إلى مستويات أدنى في التنظيم ، وبالتالي ميلهم إلى مركزية السلطة . وتؤدي مثل هذه الظاهرة إلى حدوث اختناقات ومعوقات لعملية اتخاذ القرار ، وتزيد من درجة رفع الأمور والمسائل البسيطة إلى المستويات الادارية العليا للتصرف فيها ومن ثم زيادة العبء الواقع على عاتق هذه المستويات بتفاصيل لا لزوم لها وذلك على حساب مهام أخرى جوهرية ، فضلاً عن أن هذا الأسلوب لا يتيح فرصة تنمية وتطوير الخبرات الادارية في المستويات الأدنى في التنظيم .

٤ ـ الفشل في موازنة التفويض :

يتحقق الفشل في الابقاء على تفويض متوازن Balanced Delegation عندما يقوم المديرون ـ بدافع من حماسهم للامركزية ـ بدفع معظم القرارات ـ حتى الهامة منها ـ الى اسفل لكي تتخذ في أدنى المستويات التنظيمية التي تعطى

سلطة كاملة للتصرف في مختلف الأمور والمسائل. ويشكل هذا التصرف خطراً كبيراً على عملية اتخاذ القرار. فالادارة العليا يجب أن تبقى على تفويض متوازن ، بمعنى أن تحتفظ بسلطة اتخاذ القرارات الهامة التي لها تأثير كبير وخطير على المنظمة ، فهذه مسائل لا تفوض. الى جانب احتفاظها بسلطة مراجعة وتقييم الأداء والتأكد من أن السلطات المفوضة إلى مستويات إدارية أدنى إنما تستخدم بطريقة فعالة تكفل تحقيق الأهداف المنشودة .

٥ ــ الخلط بين خطوط السلطة والمعلومات :

ويعني ذلك الإصرار على أن يكون مسار المعلومات هو ذاته مسار خط السلطة ، وبالتالي يكون الحصول على المعلومات من مراكز السلطة ذاتها .

والواقع أنه ما لم تكن المعلومات سرية أو غير متاحة إلا بتكاليف عالية ، فإنه لا يوجد سبب منطقي لأن تتبع خطوط المعلومات خطوط السلطة . فتجميع ونشر المعلومات يجب أن يكون مستقلاً عن اتخاذ القرارات باعتبار أن اتخاذ القرار فقط هو الذي يتطلب سلطة ادارية .

والواقع أن عديدا من مشاكل تعدد المستويات التنظيمية والتقسيمات الادارية ، يمكن حلها عن طريق فتح قنوات المعلومات Channels of Information إلى حد كبير .

٦ ــ سلطة بدون مسئولية :

إن من أسباب عدم الكفاءة التنظيمية ، منح أو تفويض الشخص سلطة ما دون فرض مسئولية عليه . إنَّ هؤلاء الذين تفوض لهم السلطة يجب أن يكونوا مستعدين دائماً لأن يعتبروا مسئولين عن تصرفاتهم . والمفوض إليه سيكون مسئولاً أمام من فوضه السلطة ، وهذا الأخير سيكون مسئولاً بدوره أمام السلطة الأعلى منه وهكذا . وكما سبقت الاشارة إليه في موضع سابق ، فإن تفويض السلطة ليس تفويضاً للمسئولية ، وإنما يظل المفوِّض مسئولاً عن صحة وجودة

ممارسة السلطة من قبل المرؤوس المفوض اليه هذه السلطة . وأي علاقة تخالف هذه القاعدة تقود لا محالة إلى فوضى تنظيمية .

٧ ـ مسئولية بدون سلطة :

يشكو كثير من المرؤوسين أن رؤساءهم يحملونهم مسئولية تحقيق نتائج معينة دون منحهم سلطة كافية لتحقيق تلك النتائج .

والواقع أنه بدون السلطة لا يمكن النهوض بالمسئولية وإنجازها . ويحدث ذلك أساساً في حالة كون هيكل الأدوار Roles Structure مشوشاً غير واضح .

٨ ـ عدم الاستخدام السليم للخبرات الاستشارية :

من الأخطاء التنظيمية الشائعة ، عدم وجود اهتمام كاف من قبل المديرين باستخدام الاستشاريين ذوي الخبرة والدراية والقادرين على اعطاء النصح والمشورة بما يضمن فعالية القرارات الادارية ، وسواء كان ذلك عن طريق استخدام خبراء استشاريين متخصصين او عن طريق انشاء ادارات او أقسام استشارية بالمنظمة .

على أن أهمية استخدام الاستشاريين Staff يقابلها من ناحية أخرى خطورة إذا ما ترتب على استخدامهم تقويض لسلطات المديرين التنفيذيين Line . إنه من الخطورة بمكان أن يحيط رجال الادارة العليا أنفسهم بعدد من الاستشاريين ويصبحون مشغولين بالعمل الاستشاري بدرجة كبيرة الأمر الذي يغفلون معه اعطاء الوقت والانتباه والاهتمام الكافي لمرؤوسيهم التنفيذيين Line . كذلك من الخطورة أن يعهد المديرون الى مستشاريهم بمشاكل أو أمور معينة كان من الواجب أن يعهدوا بها الى مرؤوسيهم التنفيذيين حيث هي من صميم اختصاصهم .

كذلك من الخطورة بمكان أن يمارس الاستشاريون سلطات لم تفوض

لهم . انهم بذلك يتسببون في تقويض سلطة المديرين التنفيذيين الى جانب خرقهم لمبدأ وحدة القيادة .

وبصفة عامة فإن الميزة الهامة لاستخدام الاستشاريين وهي ما لديهم من معارف وخبرات متخصصة ، قد تجعلهم أحياناً مصدر ازعاج للادارة . وذلك أمر يمكن تلافيه عن طريق التحديد السليم لأبعاد وحدود كل من السلطتين التنفيذية والاستشارية .

٩ ــ اساءة استخدام السلطة الوظيفية :

ونعني بذلك مخاطر تفويض غير محدد أو غير مقيد للسلطة الوظيفية Functional Authority . واحتمالات هذه المخاطر قائمة خاصة وان تعقيدات المنظمات الحديثة قد تخلق في غالب الأحيان مواقف وحالات يكون من المرغوب فيها اعطاء وحدات تنظيمية ـ تنفيذية أو استشارية ـ سلطات وظيفية واسعة على انشطة تمارسها وحدات تنظيمية أخرى.

والخطر الرئيسي من التوسع في تفويض السلطة الوظيفية هو احتمال كسر مبدأ وحدة القيادة . فالمراقب المالي سيحدد الاجراءات المحاسبية في المنظمة كلها . ومدير المشتريات سيحدد كيف تتم أعمال الشراء في المنظمة . ومدير شئون الأفراد كذلك سيحدد كيفية منح أجور العاملين وتحديد اجازاتهم وتنظيم ساعات العمل وغير ذلك في كافة أرجاء المنظمة . ومدير العلاقات العامة قد يطلب ان تتم كافة أحاديث أو تصريحات العاملين في المنظمة داخل اطار السياسة المحددة في هذا الشأن .

ومع وجود كافة هؤلاء المتخصصين ، فإن المديرين التنفيذيين سيجدون أنفسهم خاضعين لتوجيه عدد من الموظفين ممن لهم سلطة وظيفية ، في الوقت الذي يخضع فيه هؤلاء المديرون لرؤسائهم في سلسلة القيادة . وبالتالي فتبعيتهم مزدوجة لفئتين من الناس . ومن المعلوم أن التبعية المزدوجة تسبب نوعاً من الارتباك في العمل وتهدد الاستقرار التنظيمي . وهنا نعود مرة أخرى إلى التأكيد

على أهمية وجود تفويض محدد ومقيد للسلطة الوظيفية بما يكفل الحفاظ على تكامل وقوة السلطة التنفيذية .

١٠ ــ الإفراط في التنظيم :

ينتج الإفراط في التنظيم Overorganization عن الفشل في إدراك حقيقة أن هيكل السلطة والأنشطة هو مجرد نظام للأداء الفعال للأفراد .

ومن أمثلة الإفراط في التنظيم تعقيد الهيكل التنظيمي بإيجاد مستويات تنظيمية أكثر من اللازم . وقد يكون ذلك نتيجة ضيق زائد في نطاق الإشراف يعكس سوء فهم الادارة لمبدأ نطاق الاشراف .

كذلك فإن تعدد الأنشطة أو الادارات الاستشارية بدون داع قد ينتج عن وجود تفويض غير كاف للسلطة للمديرين التنفيذيين (مديري الادارات ورؤساء الأقسام وغيرهم) ، الأمر الذي يجعل الادارة العليا مشغولة بمختلف المسائل والأمور حتى البسيطة منها ، ومن ثم تضطر إلى إحاطة نفسها بعدد كبير من الاستشاريين سواء في شكل أفراد أو أجهزة استشارية .

ويحدث الإفراط في التنظيم أيضاً عندما يوجد عدد كبير من المساعدين التنفيذيين Line Assistants (مثال ذلك نواب أو وكلاء المدير) لا تتطلبه احتياجات أو ظروف أو أعباء العمل .

كما يحدث الافراط في التنظيم نتيجة وجود اجراءات عمل زائدة لا لزوم لها تتسبب في تعطيل وارتباك العمل .

كذلك فإن المغالاة في تشكيل اللجان تتسبب في إرباك التنظيم حيث تستنفد اللجان وقت وجهد المديرين اعضاء اللجان ومستشاريهم ، وبصفة خاصة إذا كان الغرض من تشكيل اللجنة إصدار قرارات يفضل أن تصدر بواسطة

فرد أو أفراد معينين في المنظمة . وعادة ما ينتج الافراط في تشكيل اللجان عن تجزئة وتشتت السلطة في التنظيم بدرجة كبيرة أو عن التفويض المجهَّل أو غير المحدد للسلطة Vague Delegation .

تجنب الأخطاء التنظيمية عن طريق التخطيط التنظيمي :

من الأمور الأساسية في التخطيط التنظيمي أن نبحث عن شكل تنظيمي مثالي Ideal يعكس أهداف المنظمة في ظل ظروف معينة . ويتطلب ذلك تصميم الخطوط الرئيسية للتنظيم إلى جانب توجيه الاعتبار إلى الفلسفة التنظيمية للادارة ، ونعني بذلك الفلسفة التي تحكم عملية التنظيم . مثال ذلك ما إذا كانت السلطة ستمركز إلى حد كبير ، وما إذا كان سيتم تقسيم عمليات وأنشطة المنظمة على أساس المنتج أو على أساس جغرافي أو أي أساس تنظيمي آخر ، إلى جانب تصميم علاقات السلطة المترتبة على ذلك .

على أن الشكل التنظيمي الذي يتم الانتهاء إليه ، شأنه في ذلك شأن كل الخطط ، نادراً ما يظل دون تغيير . فإعادة التشكيل التنظيمي والصياغة المستمرة لخطة التنظيم المثالية سيكون أمراً ضرورياً .

ورغم ذلك فإن خطة التنظيم المثالية تشكل معياراً أساسياً Standard . وبمقارنة الهيكل التنظيمي الحالي بهذا المعيار التنظيمي ، يمكن للادارة أن تقف على التغييرات الواجب إجراؤها على الأوضاع التنظيمية كلما كان ذلك ممكناً .

وهكذا نجد أن التخطيط التنظيمي يكشف عن أوجه الضعف في التنظيم . فتكرار الجهود ، وخطوط السلطة غير الواضحة ، وخطوط الاتصال الطويلة ، والاجراءات المعقدة ، وغيرها من المشاكل التنظيمية ، تظهر بوضوح عند مقارنة الهيكل التنظيمي الفعلي بالهيكل المثالي .

وعلى المنظم أن يكون حذراً دائماً في تطبيقه لمفاهيم ومبادىء التنظيم . فما هو صالح لمنظمة ما قد لا يصلح لمنظمة أخرى ، فالمبادىء التنظيمية تتميز

بطابع عمومية التطبيق General Application ، لكن الخلفية والحاجات الحقيقية لعمليات كل منظمة تتطلب أن يوجه إليها الاعتبار عند تطبيق تلك المبادىء . وبعبارة أخرى فإن الهيكل التنظيمي يجب أن « يفصَّل » لكل منظمة على حدة على ضوء المواقف والظروف البيئية القائمة .

ومن ناحية أخرى يجب أن يأخذ التخطيط التنظيمي الاعتبارات البشرية في الحسبان . ولا نعني بذلك التنظيم حول الأفراد بصفة أساسية ، ولكن نعني إمكانية تعديل وتوفيق التنظيم بما يكفل الانتفاع بما لدى الأفراد من أوجه القوة Strengths . وبعبارة أخرى تعديل التنظيم بما يناسب القدرات والحدود والاتجاهات الخاصة بالأفراد المتاحين للمنظمة وليس في ذلك اتجاها للتنظيم حول الأفراد ، وإنما الاتجاه هنا هو أن يتم التنظيم أولاً حول الأهداف المراد تحقيقها Organization Around Goals ثم بعد ذلك يتم عمل ما قد يلزم من تعديلات تنظيمية ضرورية للاستفادة من القدرات البشرية المتاحة . وبهذه الطريقة فإن التخطيط التنظيمي سوف يعاون في استبعاد أية اتجاهات شخصيا في التنظيم .

وتمتد مزايا التخطيط التنظيمي لتشمل توفير المساعدة والمعاونة اللازمة لزيادة فعالية القيادة الادارية . ومثال لذلك فإنه بوجود هيكل تنظيمي جيد يمكن تقليل الاجتماعات التي تعقدها الادارة العليا لتحديد « من له سلطة عمل ماذا » ، أو لتحديد كيفية تنفيذ برنامج معين أو سياسة معينة .

كذلك فإن الهيكل التنظيمي الجيد من خلال تحديده السليم لطبيعة الوظائف وسلطاتها ومسئولياتها ، يخفف عن القيادة العليا عبء المراجعة المستمرة لأعمال مرؤوسيها .

الى جانب ذلك ، فإن التخطيط التنظيمي يعاون في تحديد الاحتياجات المستقبلية من أفراد القوى العاملة في مختلف المستويات وكذلك الإعداد السليم للبرامج التدريبية .

تجنب عدم مرونة التنظيم عن طريق إحداث التعديلات التنظيمية الملائمة :

كثير من المنظمات ، وخاصة المنشأة منها منذ فترة طويلة ، تصبح تنظيماتها جامدة بدرجة كبيرة Too Rigid بحيث لا تستطيع مواجهة أول اختبار لفعالية هياكلها التنظيمية . ونعني بذلك عدم قدرة هذه الهياكل على التأقلم مع البيئة المتغيرة ومع الظروف والمواقف الجديدة New Contingencies .

وهناك دلائل عديدة على عدم مرونة التنظيم . مثال ذلك عدم مناسبة الأنماط التنظيمية للظروف والمواقف الحالية . أو أن الهيكل التنظيمي مركزي إلى حد كبير في منظمة تتسع أنشطتها ومن ثم تتطلب تطبيق اللامركزية. أو أن الشكل التنظيمي ـ على الأساس الجغرافي مثلاً ـ أصبح لا يلائم طبيعة النشاط وحجم العمليات في المنظمة .

وبديهي أن مثل هذه الدلائل مؤشر جوهري على عدم مرونة التنظيم وعدم قدرته على التأقلم مع الظروف والمواقف المتغيرة . ويتطلب الأمر حينئذ إحداث تعديلات تنظيمية تحقق مرونة التنظيم .

إعادة التنظيم :

إن إعادة التنظيم Reorganization تستهدف مقابلة التغييرات التي تحدث في بيئة المنظمة ، مثال ذلك التغييرات التي تحدث في مجموعات السلع أو في طرق التسويق أو في الدورات التجارية أو في المؤثرات التنافسية أو في الأساليب الانتاجية أو في السياسات المالية أو في السياسات النقابية أو في التشريعات الحكومية أو غير ذلك .

على أن إعادة التنظيم قد تكون لأسباب أخرى غير مرتبطة ببيئة المنظمة مثال ذلك قد يكون لدى رجال الادارة العليا الجدد بعض الأفكار التنظيمية المستفادة من خبراتهم السابقة ، أو أن لديهم نماذج واتجاهات قيادية خاصة تحكم سلوكهم القيادي ، وهي جميعاً أسباب قد تدفع المديرين الجدد إلى

إحـداث تعـديلات في الهيكل التنظيمـي تتفـق مع أفكارهـم التنــظيمية أو مع نماذجهم القيادية .

كذلك قد تكون إعادة التنظيم متطلبة بسبـب أوجـه قصـور واضحـة في الهيكل التنظيمي الحالي ، مثال ذلك اتساع نطـاق الاشـراف بدرجـة أكبـر من اللازم ، أو عدم كفاية أو ملاءمة الاتصالات ، أو ضعف التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة ، أو المغالاة في تشكيل اللجان بدرجة لا تتطلبها حاجة العمل أو غير ذلك من أسباب .

وقد تكون إعادة التنظيم متطلبة بسبب عدم كفاءة التشغيل . مثـال ذلك عدم القدرة على الالتزام بمواعيد تسليم المنتجات للعملاء ، أو عدم احكام الرقابة المالية ، أو وجود تكاليف زائدة عن الحد ، أو غير ذلك من أسباب .

وقد تبرز أوجه الضعف والقصور نتيجة عدم ملاءمة أو عدم كفاءة رجـال الادارة . فنقص المعرفة والمهارة الادارية لدى مدير معين لا يمكن ـ لسبـب أو لآخر ـ استبداله بآخر ، يمكن تعويضه باعادة التنظيم حيث تنقل سلطة أكبر لاتخاذ القرارات لوظيفة أخرى .

كذلك يمكن حل مشاكل « تصادم شخصيات المديرين » Personality Clashes عن طريق اعادة التنظيم . فعلى سبيل المثال قد تصل الصراعات بين أعضاء السلطة التنفيذية والاستشاريين حداً يتحتم معه اعادة التنظيم لتجنب تلك الصراعات .

وبالاضافة إلى الأسباب الدافعة لإعادة التنظيم ، قد تكون هنـاك حاجـة ماسة الى اعادة التوافق والتكيف Readjustment بصفة مستمرة لمجـرد إبعـاد الهيكل التنظيمي عن الجمود . فبعض المديرين ـ اقتناعاً منهم بأهمية أن يكون الهيكل التنظيمي شيئاً حياً Living ـ يقومون بعمل تغييرات هيكلية لمجرد تعويد المرؤوسين على التغيير . ذلك لأن الأفراد المتعودين على التغيير يميلـون إلـى قبوله بدون إحباط أو انخفاض في معنوياتهم .

على أنه من ناحية أخرى تجدر الاشارة إلى أن المنظمة التي تجري تعديلات جوهرية على التنظيم بصفة مستمرة وعلى فترات قصيرة نسبياً ، قد تضر بالروح المعنوية للعاملين نتيجة عدم استقرارهم الوظيفي ، وهو أمر يضر بالمنظمة ذاتها بفقدها لأعضاء رئيسيين قد يضطرون إلى ترك المنظمة بسبب القلق على مستقبلهم الوظيفي .

تجنب الصراع في التنظيمات عن طريق توضيح العلاقات :

من أسباب وجود صراعات في المنظمة عدم فهم الأفراد لحقيقة مهامهم وأدوارهم وكذلك لحقيقة مهام وأدوار الآخرين بالمنظمة . فمهما كانت دقة الهيكل التنظيمي ، فلن تكون له فعالية ما لم يفهمه أعضاء المنظمة فهماً جيداً حتى يسهموا في جعله يعمل بكفاءة لتحقيق أهدافه المنشودة .

ويتحقق فهم هيكل التنظيم عن طريق الاستخدام الفعال لخرائط التنظيم ، ووجود توصيف وظيفي دقيق ، وتوضيح دقيق لعلاقات السلطة والمعلومات . ونعالج فيما يلي كل نقطة من تلك النقاط في شيء من التفصيل .

الاستخدام الفعال لخرائط التنظيم :

يجب أن يعد الهيكل التنظيمي في صورة خريطة تنظيمية Organization Chart توضح كيف ترتبط الادارات والأقسام ببعضها البعض عبر خطوط السلطة . ولهذا فمن المستغرب حقاً أن نرى بعض كبار المديرين فخورين بأن ليس لديهم خريطة تنظيمية!! أو أن الخريطة التنظيمية لديهم يجب أن تبقى سرية!!

وحجة هؤلاء المديرين عادة في عدم اعداد خريطة تنظيمية هي أن التنظيم حينئذ يمكن تغييره بسهولة أكبر . وهي حجة واهية في الواقع ، فالعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين توجد ليس بسبب الخريطة ولكن بسبب علاقات التبعية الجوهرية .

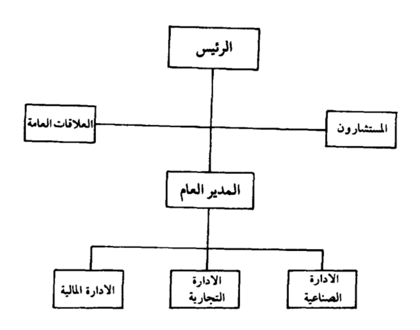
كذلك فإن المديرين الذين يعتقدون بأنه يمكن توليد أو إبراز روح الفريق Team Spirit بدون تحديد واضح للعلاقات ، إنما يخدعون أنفسهم بل ويمهدون الطريق « للمناورات » ، والإحباط ، والتهرب من المسئولية ، ونقص التنسيق ، وازدواج الجهود ، وتداخل الاختصاصات ، والقرارات غير المؤكدة ، وغير ذلك من دلائل عدم الكفاءة التنظيمية .

ومثل هذه المشاكل يمكن تلافيها باعداد خرائط تنظيمية جيدة توضح خطوط سلطة اتخاذ القرارات ، كما تكشف للمديرين وكذا للموظفين القدامى والجدد كيف يرتبطون داخل الهيكل الكلي للمنظمة .

على أن هناك حدوداً وقيوداً للخرائط التنظيمية . فالخريطة التنظيمية تظهر فقط العلاقات الرسمية دون العلاقات غير الرسمية للسلطة أو المعلومات . كما أنها لا تظهر مقدار السلطة عند أي نقطة على الهيكل التنظيمي . على أنه من ناحية أخرى لو رسمنا خطوط العلاقات غير الرسمية ، وهي خطوط عديدة ، لأصبحت الخريطة معقدة وتفقد حينئذ أهميتها .

وقد تكون الخريطة التنظيمية غير متفقة مع الأوضاع التنظيمية القائمة . وقد يرجع ذلك إلى تردد المديرين ـ أو إهمالهم أحياناً ـ في إعادة صياغة الخريطة التنظيمية ، مغفلين بذلك حقيقة هامة وهي أن التنظيم حركي Dynamic وأن الخريطة التنظيمية يجب أن تواكب الوضع التنظيمي بصفة مستمرة .

وهناك صعوبة أخرى خاصة بالخرائط التنظيمية وهي احتمال الخلط بين علاقات السلطة والوضع على الخريطة . فعلى سبيل المثل لا يمكن أن تستنتج من الخريطة التالية أن المدير العام أو مدير الادارة الصناعية في منزلة أو مرتبة أدنى من منزلة أو مرتبة مدير العلاقات العامة لمجرد أن وظيفة الأخير موضوعة في أعلى الخريطة ضمن الوظائف الاستشارية والمعاونة للرئيس .



ومثـل هذا اللبس يمـكن تفـاديه عن طريق التحـديد الواضـح والـدقيق لعلاقات السلطة التنفيذية والاستشارية .

توصيف الوظائف :

يجب اعـداد توصيف دقيق Job Description لكل وظيفـة إدارية يحـدد واجبات الوظيفة ومسئولياتها ، وبصفة عامة يحدد ما يفترض أداؤه من أعمال ، فضلاً عن الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة .

والاتجاه الحديث في توصيف الوظيفة الادارية يقضي بتحديد مجالات النتائج النهائية End—Result Areas المسئول عنها المدير والمتوقع منه تحقيقها ، وعلاقات التبعية ، مع الإشارة كذلك إلى هيكل السلطات المعتمدة لتوضيح سلطة الوظيفة وإلى مجموعة الأهداف المتوقعة منها . ويوفر هذا الأسلوب إمكانية إعداد توصيف الوظيفة بدرجة أكثر مرونة عندمـا تتغير الأهـداف أو يحدث تعـديل في تفـويض السلطة .

وتجدر الاشارة إلى أن التوصيف الوظيفي يعاون في إعداد البرامج التدريبية اللازمة لتدريب المديرين الجدد ، وفي تحديد الشروط الواجب توافرها في المرشحين لشغل الوظائف الادارية ، فضلاً عن تحديد مستويات الأجور .

فضلاً عن ذلك فإن التوصيف الوظيفي ، كوسيلة للرقابة على التنظيم ، يكون بمثابة معيار هام يتم في ضوئه الحكم على مدى كون الوظيفة هامة وضرورية وكذلك مستواها وموقعها على الهيكل التنظيمي .

الحاجة إلى تحديد العلاقات :

يشير التوصيف الوظيفي عادة إلى علاقات السلطة والمعلومات Authority and Information Relationships . وتبرز أهمية تحديد مثل هذه العلاقات في توفير أساس جوهري للتعاون بين أعضاء المنظمة . فغالباً ما يرجع عدم تعاون الأعضاء فيما بينهم إلى عدم معرفتهم بهؤلاء الذين يكون التعاون معهم مطلوباً . وغالباً ما يفشل الأعضاء في الاتصال بسبب أنهم لا يعلمون « إلى من توجه رسالتهم » .

وبصفة عامة فإنه بتوضيح السلطات الغامضة أو المجهلة Vague ، وبتوضيح خطوط الاتصال غير المفهومة ، وبمعالجة أوجه القصور في مستويات التنظيم أو في نطاق الاشراف ، فضلاً عن توصيف الوظيفة وتحديد علاقاتها وغير ذلك من المداخل الهامة ، يمكن إزالة الصراع في التنظيم .

كذلك فإنه بالتحديد الدقيق للمراكز التنظيمية المسئولة عن اقرار واعتماد تصرفات تتضمن التزامات معينة ، وأي من المديرين يمارس سلطة وظيفية ، فإن النظام الكلي لعلاقات السلطة يصبح واضحاً .

ويجب أن يمتد توضيح علاقات السلطة ليشمل ، ليس فقط المديرين الذين لديهم سلطة اعتماد التصرفات ، ولكن أيضاً الأشخاص الآخرين الذين هم طرف في هذه التصرفات .

ضمانات فهم عملية التنظيم :

لكي تعمل الهياكل التنظيمية بكفاءة وفعالية ، يجب أن تكون مفهومة من قبل أعضاء المنظمة . ويتطلب ذلك بذل جهود كافية لتعليم طبيعة التنظيم .

كذلك يجب أن يكون مفهوماً أن التنظيم الرسمي لا يغطي كل العلاقات التنظيمية وإنما يكمله التنظيم غير الرسمي الذي يسهم في جعل التنظيم الرسمي يؤدي دوره . وفي ذلك تبدو أهمية إدراك وفهم اعضاء المنظمة لتشكيل ووظيفة وأهداف التنظيم غير الرسمي ، تماماً كما هو الحال في التنظيم الرسمي .

وتتأكد أهمية تعليم طبيعة التنظيم بأنه كثيراً ما تفشل خطط التنظيم بسبب عدم فهم أو إدراك أعضاء المنظمة لهذه الخطط .

ومن الوسائل الفعالة لتعليم طبيعة التنظيم ، الدليل التنظيمي Organization Manual . فاعداد دليل تنظيمي مكتوب بطريقة جيدة ومحتويا على بيانات وافية عن فلسفة التنظيم والبرامج والخرائط التنظيمية ومختصر موجز لتوصيف الوظائف ، كل ذلك يسهم في جعل التنظيم مفهوماً .

وبسبب أن الكلمات والخرائط ـ حتى الجيدة منها ـ لا تنقل دائماً بوضوح نفس المعنى لكل قارىء ، فإن المديرين الأكفاء لا يكتفون بالايضاحات المكتوبة وإنما يتولون تعليم مرؤوسيهم طبيعة التنظيم ومفهوم الهيكل التنظيمي ووظائفهم فيه والعلاقات التي يتضمنها هذا الهيكل . وقد يتم ذلك من خلال جهود للتعليم أو التدريب الفردي أو عن طريق الاستعانة باستشاريين متخصصين ، أو عن طريق عقد اجتماعات خاصة للتعليم أو التثقيف التنظيمي .

وقد يتحقق التعليم أو التثقيف التنظيمي عن طريق المراقبة الفعلية لأسلوب عمل الهيكل التنظيمي وللمشاكل التطبيقية . مثال ذلك لو أن المعاونين احجموا عن اتخاذ قرارات تدخل في دائرة سلطاتهم وعمدوا الى تمرير هذه القرارات للمستويات الادارية الأعلى ، فان الادارة العليا يمكن ان تنتهز هذه الفرصة لتوضيح حدود وأبعاد السلطة . كذلك لو ان الاتصالات بين اعضاء المجموعة غير

كافية أو غير فعالة فإنه يمكن للمديرين البحث عن اسباب ذلك في الهيكل التنظيمي الذي قد يكون غير مفهوم أو غير مدرك بدرجة كافية من قبل اعضاء المنظمة . أيضاً فإن ظاهرة عقد عديد من الاجتماعات او تشكيل عديد من اللجان ، يمكن أن تكون بمثابة مؤشر يدفع المديرين إلى إجراء الدراسة والفحص التنظيمي .

وبصفة عامة فإن المديرين مسئولون بصفة أساسية ومستمرة عن تعليم وتثقيف أعضاء المنظمة فيما يختص بأساسيات ومبادىء التنظيم، كمدخل أساسي لتحقيق الكفاءة التنظيمية .

ومدخل آخر لجعل التنظيم الرسمي يعمل بكفاءة ، هو التعرف على ـ والاستفادة من ـ خصائص ومزايا التنظيم غير الرسمي .

تلخيص للمبادىء الرئيسية للتنظيم الفعال :

إن مبادىء التنظيم ـ شأنها شأن مبادىء الادارة ـ ليست بقوانين ثابتة ولكنها مبادىء لها طابع العمومية في التطبيق Universality ونعني بذلك أنها مبادىء تطبق بصفة عامة لتحقيق التناسق داخل الهيكل أو الاطار الذي تتشكل فيه الجهود لتحقيق الهدف، وعلى أن يتم هذا التطبيق للمبادىء التنظيمية على ضوء الظروف والمواقف الخاصة والمتغيرة للمنظمات ، الأمر الذي يقتضي توفيق وأقلمة تلك المبادىء بما يتلاءم مع متطلبات الموقف القائم . وعلى ذلك فلا يوجد تنظيم أمثل يطبق في كافة المواقف والظروف المختلفة، وإنما يجب أن يشكّل التنظيم على ضوء الظروف والعوامل الخاصة المحيطة بموقف معين . ويؤكد ذلك حقيقة أن التنظيم ليس إلاً نتيجة محاولات التوفيق المتصلة بموقف معين بذاته .

على أن هناك بعض المبادىء التنظيمية الأساسية التي أجمع عليها الباحثون والممارسون في ميدان التنظيم . ونعرض فيما يلي لهذه المبادىء مصنفة وفقاً للأوجه التنظيمية التالية :

أ ــ الغرض من التنظيم :

١ ــ مبدأ وحدة الهدف Unity of Objective :

فالتنظيم يكون فعالاً إذا كان يسهل مشاركة واسهام الأعضاء في تحقيق أهداف المنظمة . ويجب أن توجه جهود كافة الوحدات التنظيمية الرئيسية والفرعية نحو تحقيق هدف مشترك مع توافر عامل التنسيق بين تلك الجهود .

٢ ــ مبدأ الفعالية Efficiency :

يكون التنظيم فعالاً إذا كان هيكل التنظيم يعاون في تحقيق أهداف المنظمة بأقل قدر من المخاطر أو النتائج غير المرغوبة ، وكذا أقل قدر من التكلفة . وعلى ذلك يجب أن يكون التنظيم فعالاً في إمداده وتزويده الأفراد - كمجموعة - بالوسائل التنظيمية لتحقيق أهداف المنظمة .

ب ــ سبب التنظيم :

يستند تشكيل الهيكل التنظيمي والمستويات التنظيمية إلى القيود والحدود التي يفرضها نطاق الاشراف ، باعتبار ان المديرين في مختلف المستويات لهم حدود معينة من ناحية الوقت والطاقة والذكاء والتدريب والخبرة وغيرها .

٣ ــ مبدأ نطاق الاشراف Span of Control :

هناك حدود لعدد الأفراد الذين يمكن للمدير أن يشرف عليهم مباشرة ويوجههم بكفاءة وفعالية . على أن هذا العدد - نطاق الاشراف - يختلف طبقاً لأثر المتغيرات الحاكمة والمواقف والظروف البيئية وأثرها على متطلبات الوقت اللازم للادارة الفعالة .

جـ ــ هيكل التنظيم : السلطة :

السلطة هي بمثابة المادة اللاصقة التي تحقق تماسك الهيكل التنظيمي .

وهي كذلك الوسيلة أو الأداة التي بواسطتها يكون المدير قادراً على ممارسة حرية التصرف لتوفير البيئة المناسبة للأداء الفعال .

٤ ــ مبدأ التدرج Scalar :

يحدد خط السلطة تسلسل القيادة من القمة الادارية العليا إلى المستويات الادارية الأدنى . وكلما كان خط السلطة واضحاً بدرجة كبيرة ، زادت فعالية اتخاذ القرارات وكذلك زادت فعالية نظام الاتصالات في المنظمة .

٥ ــ مبدأ التفويض Delegation :

يجب أن تكون السلطة المفوضة للمعاونين كافية لضمان قدرتهم على تحقيق النتائج المتوقعة منهم .

٦ ــ مبدأ المسئولية المطلقة أو الكاملة Absolute Responsibility :

إن مسئولية المرؤوسين أمام رؤسائهم عن الأداء مسئولية مطلقة أو كاملة . ولا يمكن للرؤساء التهرب من المسئولية عن أنشطة مرؤوسيهم ، فالمسئولية لا تفوض .

٧ ــ مبدأ تكافؤ السلطة والمسئولية
Parity of Authority and Responsibility :

فالمسئولية عن التصرفات لا يجب أن تكون أكبر مما تتضمنه السلطة المفوضة ، ولا أقل منها . وبعبارة أخرى يجب أن يكون هناك تعادل وتوازن بين السلطات والمسئوليات الوظيفية .

٨ ــ مبدأ وحدة القيادة Unity of Command :

كلما كان للفرد علاقة تبعية كاملة لرئيس واحد ، قلت مشاكل التناقض

والتضارب في التعليمات وزادت درجة الشعور بالمسئولية الشخصية عن النتائج .

٩ ـ مبدأ مستوى السلطة Level of Authority :

تتحقق فعالية تفويض السلطة بإصدار المديرين للقرارات الداخلة في نطاق سلطاتهم بأنفسهم دون رفعها لمستويات إدارية أعلى في الهيكل التنظيمي .

د ـ هيكل التنظيم : أنشطة التقسيم الاداري :

ويتعلق هذا المجال التنظيمي بإطار تقسيم العمل وتوزيع الأنشطة على مختلف الوحدات التنظيمية (الادارات والأقسام وغيرها).

١٠ ـ مبدأ تقسيم العمل Division of Work :

كلما كان الهيكل التنظيمي يعكس بدرجة واضحة تصنيفاً للأنشطة والأعمال الضرورية لتحقيق الأهداف ويعاون في التنسيق بينها ، وأيضاً كلما كانت الأدوار Roles مصممة لتناسب قدرات ودوافع الأفراد المتاحين لأداء هذه الأدوار ، فإن المحصلة هي زيادة فعالية وكفاءة الهيكل التنظيمي .

على أنه تجدر الاشارة هنا إلى أن تقسيم العمل لا يعني أن تكون الأنشطة والأعمال متخصصة بدرجة كاملة . فالتخصص هنا يمكن أن يكون في مجال عريض (كالانتاج أو التسويق أو الحسابات مثلاً) أو يكون في شكل مشروع Project بموجبه تجمع أنواع مختلفة من الأعمال المتخصصة إلى حد ما بهدف إنجاز مشروع متكامل .

وبصفة عامة فإن ما يركز عليه هذا المبدأ هو وجوب تحديد وتجميع الأنشطة الخاصة بالمنظمة بشكل يسهم بأكبر فعالية ممكنة في تحقيق الأهداف.

١١ ـ مبدأ التعريف أو التحديد الوظيفي Functional Definition :

كلما كان للوظيفة تعريف واضح ودقيق بالأنشطة التي تباشرها والنتائج المتوقعة منها والسلطات المخولة لها ، زادت فعالية مساهمة أعضاء المنظمة في تحقيق الأهداف .

١٢ ــ مبدأ الفصل Separation :

إن المسئولين عن الأنشطة الرقابية لا يجب أن يتبعوا تنظيمياً للوحدات التنظيمية التي يتولون متابعة وتقييم أنشطتها .

هـ ــ عملية التنظيم :

إن مختلف مبادىء تفويض السلطة والتقسيم الإداري هي بمثابة إرشادات تتعامل مع جانبين فقط لعملية التنظيم وهما السلطة وتجميع الأنشطة . على أن هناك مبادىء أخرى تتعامل مع عملية التنظيم ككل .

١٣ ــ مبدأ التوازن Balance :

إن نظرية التنظيم ـ شأنها شأن نظرية الادارة ـ نظرية موقفية Contingency Theory . ولذلك فإن تطبيق المبادىء والأسس التنظيمية يجب أن يكون بطريقة متوازنة على ضوء الفعالية الكلية للهيكل التنظيمي في تحقيقه لأهداف المنظمة .

فعلى سبيل المثال ، يجب موازنة عدم كفاءة نطاق الاشراف الواسع ، مع عدم كفاءة خطوط الاتصال الطويلة المترتبة على تعدد المستويات التنظيمية في نطاق الإشراف الضيق .

كذلك يجب موازنة المشاكل الناتجة عن تعدد القيادة في وجود السلطة الوظيفية ، مع المزايا المكتسبة نتيجة الخبرة وتوحيد السياسات المترتبة على تفويض السلطة الوظيفية إلى وحدات تنظيمية استشارية .

وبنفس الطريقة ، يجب موازنة الوفورات الناشئة عن التخصص المهني

عند التقسيم لاداري (إنشاء الادارات وفقاً للنموذج الوظيفي)، بمزايا إنشاء وحدات تنظيمية سلعية تكون بمثابة مراكز ربحية مستقلة (نموذج التنظيم على أساس المنتج أو السلعة) أو إنشاء وحدات تنظيمية جغرافية (النموذج الجغرافي في التنظيم) .

١٤ ــ مبدأ المرونة Flexibility :

إن كل منظمة تتحرك نحو تحقيق أهدافها في بيئة متغيرة باستمرار ، سواء البيئة الداخلية أو الخارجية . وهنا تبدو أهمية فعالية الهيكل التنظيمي في توقعه للتغييرات البيئية والاستجابة لها . وكلما زادت درجة مرونة الهيكل التنظيمي بحيث يمكن تعديله بسهولة في ضوء الظروف المتغيرة ، زادت امكانية هذا الهيكل على تحقيق الأهداف التنظيمية .

إن التنظيم الجامد غير المرن Inflexible الذي لا يستطيع مواجهة الظروف والبيئات المتغيرة ، سواء تمثل ذلك في مقاومة التغيير أو تعقد إجراءات العمل أو صلابة وجمود الهياكل والعلاقات ، سيعجز لا محالة عن مقابلة تحديات التغيير الاجتماعي والسياسي والاقتصادي والفني .

وتتأكد أهمية مبدأ مرونة التنظيم إذا أخذنا في الاعتبار أن المهمة الأساسية للادارة ، والتي تصمم هياكل الأدوار لأدائها ، هي العمل على استمرار حياة المنظمة .

١٥ ــ مبدأ التسهيلات القيادية Leadership Facilitation

كلما كان الهيكل التنظيمي وتفويضات وعلاقات السلطة المرتبطة به قادرة على أن تتيح للمدير تصميم والمحافظة على بيئة جيدة للأداء وخلق موقف يتمكن فيه من القيادة بأكبر فعالية ممكنة ، زادت قدرة الهيكل على تسهيل عمل الوظيفة القيادية وتيسير انطلاقها نحو تحقيق الأهداف التنظيمية . وفي هذا المعنى يكون

التنظيم أسلوباً لتنمية القيادة الادارية . فلو أن توزيع السلطة وعلاقاتها والترتيبات الهيكلية مصممة بحيث تسهّل العمل القيادي ، فإن الهيكل التنظيمي يكون قد حقق إنجازاً هاماً في مجال التطوير والتنمية الادارية . لكن إذا كان الرؤساء غارقين في التفاصيل Details ، أو لم يكن لديهم السلطة الكافية لتخطيط وتوجيه ورقابة العمل في القطاعات التي يشرفون عليها ، أو كانت علاقات وخطوط السلطة معقدة ، فإن الهيكل هنا يتسبب في حجب قدرات المديرين وإعاقة نموهم وبالتالي إعاقة انطلاق العمل نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية .



الفصل الحادي عشر

إجراءات وطرق العمل

الاجراءات Procedures وطرق العمل Work Methods أساليب هامة في التنظيم ، فهما يحددان التصرفات والأفعال الواجبة الاتباع ويحددان خطوات ووسائل الأداء لكل جزئية من جزئيات العمل وكذا التوقيت الزمني لهذا الأداء بما يحقق تنسيق الجهود وتجنب التصرفات الاعتباطية إلى جانب الاقتصاد في الوقت والجهد والتكلفة في تنفيذ العمليات .

ونناقش في هذا الفصل المدخل التنظيمي في وضع وتبسيط الاجراءات وطرق العمل[1] .

إجراءات العمل :

الاجراء هو سلسلة من المهام المرتبطة ببعضها والمرتبة وفقاً لتتابع حدوثها ، وتمثل في مجموعها الأسلوب المحدد لأداء عمل ما .

ويتضمن الاجراء تحديد كيف How تؤدي كل جزئية من جزئيات العمل ، ومتى When يتم أداؤها ، وأين Where يتم أداؤها ، ومن Who المسئول عن الأداء ، وذلك بهدف تحديد أحسن أسلوب ممكن لتنفيذ العمل ، وهو الأسلوب الذي يحقق الاقتصاد في الوقت والجهد والتكلفة .

---

(١) للتوسع في هذا الموضوع ، راجع :

(a) — R. M. Currie, Work Study (London: Pitman, 1972)
(b) — George Terry, Office Management and Control (Homewood, Inllinois: Irwin, 1970).
(c) — R.G. Anderson, Organization and Methods (London: Macdonald and Evans, 1973).
(d) — C. Littlefield F. Rachel and C. Caruth, Office and Administrative Management (India, New Delhi — Prentice - Hall, 1971).
(e) — J. W. Neuner and B. Keeling, Modern Office Management (Bombay — Taraporevala Sons, 1970).
(f) — J. C. Denyer, Office Management (London — Macdonald and Evans, 1974).

ومن أمثلة الاجراءات :

إجراءات الشراء ـ إجراءات البيع ـ إجراءات صرف أموال من الخزينة ـ إجراءات التعيين لشغل الوظائف الخالية ـ إجراءات ترقية الموظفين ـ إجراءات فرض ضريبة وتحصيلها من الممول ـ إجراءات صرف معاش التقاعد لموظف سابق ـ إجراءات استخراج ترخيص لمشروع تجاري أو صناعي ـ إجراءات استخراج بطاقة تموينية ـ إجراءات استخراج ترخيص سلاح ـ إجراءات استخراج جواز سفر . . . . الخ .

الاجراء والسياسة :

تحدد السياسة القواعد العامة التي تحكم التفكير والتنفيذ في الظروف المشابهة المستقبلية دون أن تحدد خطوات هذا التنفيذ . بينما تختص الاجراءات بتحديد خطوات التنفيذ مرتبة في تتابع زمني وفق ما يحدده أسلوب التنفيذ بالاضافة إلى تحديد كيفية تنفيذ كل خطوة من الخطوات ومكان أدائها والوقت المحدد لأدائها والمسؤول عن ادائها . معنى ذلك أن السياسة تحدد الاطار العام الذي يحكم تحديد الاجراءات أو خطوات التنفيذ .

مثال ذلك : قد تقضي سياسة الترقيات في المنظمة بأن تكون الترقية للوظائف الأعلى من بين موظفي ذات المنظمة في المستويات الوظيفية الأدنى Promotion from within ويقتضي الأمر وضع إجراءات للترقية تطابق هذه السياسة . وبمعنى آخر يقتضي الأمر وجود طريقة للتعرف على الموظفين الأكفاء بالمنظمة الصالحين للترقية إلى الوظائف الأعلى . فإجراءات الترقية إذن تحدد الخطوات الواجب أدائها وموعد أدائها ومكان أدائها والمسئول عن أدائها كما يتضح من المثال التالي لاجراءات الترقية :

١ ـ يقدم رئيس كل وحدة تنظيمية (إدارة أو قسم) بالمنظمة وقبل موعد الترقية

بشهر على الأقل ، كشفاً بأسماء الموظفين الممتازين الذين حصلوا على تقدير كفاءة بدرجة ممتاز في السنتين الأخيرتين . ويوضح الرئيس مظاهر وأبعاد هذا الامتياز .

٢ ـ تقدم الكشوف إلى مدير إدارة الأفراد بالمنظمة .

٣ ـ يقوم مدير إدارة الأفراد بتجميع الكشوف وعرضها على لجنة شئون الموظفين بالمنظمة التي تتولى النظر في تعيين ونقل وترقية الموظفين .

٤ ـ تتولى لجنة شئون الموظفين استعراض أسماء الموظفين المقترح ترقيتهم والتقارير المحددة لدرجة كفاءتهم وتحديد الأولوية بينهم واختيار من هم أصلح للترقية وذلك في ضوء عدد الوظائف الشاغرة بميزانية الوظائف .

٥ ـ ترفع لجنة شئون الموظفين اقتراحها إلى مدير عام المنظمة خلال أسبوع وذلك لاعتمادها .

٦ ـ يتولى مدير عام المنظمة إصدار قرار الترقية وفقاً لما اقترحته اللجنة . وله أن يعترض على مقترحات اللجنة وعليه في هذه الحالة أن يوضح كتابة أسباب اعتراضه ويعيد ما اعترض عليه إلى اللجنة ـ في خلال أسبوعين من تاريخ رفع المقترحات إليه ـ وذلك للنظر فيه على ضوء الأسباب التي أوضحها . ويحدد للجنة أجلاً محدداً للبت في الاعتراض . فإذا انقضى هذا الأجل دون أن ترفع اللجنة رأيها اعتبر رأي المدير العام نافذاً . أما إذا تمسكت اللجنة برأيها خلال الأجل المحدد فترفع مقترحات اللجنة إلى مجلس الادارة لاتخاذ ما يراه بشأنها ويعتبر قرار المجلس نهائياً .

٧ ـ للموظف الذي تُخطّى في الترقية حق التظلم لمجلس إدارة المنظمة في موعد أقصاه شهر من تاريخ صدور قرار الترقية . وعلى مجلس الادارة أن يفصل في التظلم خلال أسبوع من تاريخ تقديم التظلم . ويكون قرار المجلس نهائياً .

وقد زادت أهمية الاجراءات في عديد من المجالات أخصها مجالات الادارة المكتبية والأعمال المحاسبية والجهود الصناعية .

الخصائص المرغوبة في الاجراءات :

١ ــ يجب أن توضع الاجراءات داخل إطار السياسة العامة للمنظمة ومنبثقة من أهدافها .

٢ ــ يجب أن تؤسس الاجراءات على حقائق ومعلومات كافية عن الوضع الفعلي وليس على مجرد افتراضات .

٣ ــ يجب أن يوجه الاعتبار إلى التسهيلات المادية والبشرية المتاحة ، وإلى طبيعة العمل المؤدي ، وإلى الأهداف المنشودة .

٤ ــ إن الإجراء الأصلح لمنظمة معينة قد لا يكون هو الأصلح لمنظمة أخرى . فقد تختلف العوامل المؤثرة على تنفيذ الإجراء في المنظمتين .

٥ ــ عند تصميم الاجراء ، يجب أن تكون خطوات التنفيذ التي يتضمنها هذا الاجراء مكملة لبعضها Complementary وغير متعارضة وتؤدي إلى تحقيق الهدف المنشود .

٦ ــ يجب أن تتوافر في الاجراء صفة الاستقرار Stability والمرونة Flexibility في آن واحد . ويقصد بالاستقرار ثبات ورسوخ خط السير المقرر في ضوء الهدف المنشود . وتعني المرونة إمكانية تعديل الاجراء بما يتفق والظروف المتغيرة .

٧ ــ يجب مراجعة الاجراء بصفة دورية للتأكد من صلاحيته في ضوء الظروف القائمة والنظر في مدى الحاجة إلى تعديل الاجراء بسبب ما تكشف عنه المراجعة من وجود تداخل في خطوات التنفيذ أو ازدواج بينها . وقد تسفر

الدراسة عن أن الاجراء الحالي يترتب عليه زيادة في تكلفة التنفيذ مما قد يرى معه وضع إجراء جديد يحقق الاقتصاد في الوقت والمجهود والنفقة .

٨ ـ يجب أن تتميز الاجراءات بالبساطة والوضوح وسهولة فهمها من قِبَلْ القائمين بالتنفيذ .

٩ ـ يجب أن تكون الاجراءات مكتوبة حتى تكون مرجعاً لكافة الخطوات التفصيلية للتنفيذ، ومن ثم يتم تلافي أي مشكلات خاصة بسوء فهم الاجراءات أو تحريفها أو الاختلاف على تفسيرها .

من الذي يتولى وضع الاجراءات ؟

في المنظمة الصغيرة يتولى وضع الاجراءات واحد أو أكثر من رجال الادارة كل في مجال اختصاصه . لكن في المنظمة الكبيرة تكون هناك عادة وحدة تنظيمية متخصصة في مجال التنظيم وطرق العمل ، تعمل بفعالية مع الوحدات التنظيمية الأخرى وتعاون جهة الادارة في مجال تخطيط الاجراءات وتتولى هذه الوحدة عديداً من المهام التنظيمية ، أخصها المهام التالية في مجال الاجراءات :

ـ فحص المشكلات الخاصة بإجراءات العمل .

ـ إعداد ومراجعة وتبسيط الاجراءات إلى جانب تجميعها في كتيبات Manuals توزع على الادارات والأقسام المعنية .

ـ تدريب أفراد القوى العاملة على التطبيق السليم لاجراءات العمل .

ـ دراسة كافة النماذج المستخدمة في المنظمة والوقوف على مدى الحاجة إلى تعديلها أو الاستغناء عن بعضها أو تبسيط تصميمها .

ـ تقييم صلاحية التجهيزات والمعدات وأدوات العمل الجديد في ضوء احتياجات إدارات وأقسام المنظمة .

طرق العمل Work Methods :

طريقة العمل هي تحديد لأسلوب وكيفية أداء العمل مع توجيه الاعتبار إلى الهدف المنشود وإلى التسهيلات المتاحة وإلى التكاليف الكلية المرتبطة بالوقت والمال والمجهود .

وتركز « الطريقة » على إيضاح كيفية تنفيذ خطوة واحدة من خطوات إجراء معين . وعلى ذلك تتعلق « الطريقة » بجزء فقط من إجراء معين ، ومن ثم فهي أكثر تحديداً في مداها بالنسبة للاجراء .

وتنحصر ممارسة (الطريقة) عادة داخل تقسيم تنظيمي واحد (إدارة أو قسم أو شعبة) باعتبارها متعلقة بخطوة واحدة من خطوات تنفيذ عملية معينة .

وإذا رجعنا إلى المثال السابق إيضاحه عن إجراءات الترقية نجد أن البند رقم (٤) على سبيل المثال يوضح طريقة اختيار أصلح المرشحين للترقية ويوضح البند رقم (٦) طريقة إصدار قرار الترقية ويوضح البند رقم (٧) طريقة التظلم من قرار الترقية .

وبصفة عامة فإن تحديد « الطرق » مسألة تتوقف إلى حد كبير على خبرات رجل الادارة ومعلوماته وقدراته الابتكارية .

تبسيط العمل Work Simplification :

إن الوسيلة الرئيسية لتحسين كل من الاجراءات والطرق هي تبسيط العمل . ويعني تبسيط العمل البحث عن أفضل الوسائل والطرق لأداء العمل وربط العناصر والامكانيات المادية والبشرية في شكل يؤدي إلى تقليل المجهودات غير المنتجة إلى أقل حد ممكن .

وبمعنى آخر فإن تبسيط العمل هو فن تحقيق الاستخدام الاقتصادي الأمثل للمجهودات البشرية والامكانيات المادية والوقت بما يحقق أداء العمل بأسرع وأسهل وأرخص الطرق .

فوائد تبسيط العمل :

تنشأ الحاجة إلى تبسيط العمل إذا ما ثبت تعقد إجراءات أو طرق العمل مما يعوق التنفيذ الاقتصادي للعمليات . ومن مظاهر هذا التعقيد :

- وجود خطوات عمل لا مبرر لها مما يزيد من الوقت والجهد المبذول في الأداء دون طائل .
- تعدد السجلات أو النماذج المستخدمة دون داع أو وجود خطأ في تصميمها .
- كثرة تداول الأوراق بين الوحدات أو التقسيمات التنظيمية أو بين الموظفين .
- تعدد مرات انتظار العمل مما يعرقل خط سير العمل .
- تفتيت العمليات تفتيتاً لا مبرر له مما يترتب عليه زيادة في تكلفة الأداء .
- وجود اختناقات أو عنق زجاجة Bottleneck يعرقل سير العمليات .
- طول وقت أداء العملية دون مبرر .
- وجود ترتيب غير سليم لخطوات العمل وتتابعها مما يعرقل العمل ويؤخر تنفيذه .
- تعدد مراجعة العمل دون داع .
- عدم مناسبة مكان العمل من الناحية الصحية أو من ناحية التوزيع المكاني للأجهزة أو الآلات أو المخازن أو مكاتب العمل .

خطوات تبسيط العمل :

يمكن القول بأن هناك ست خطوات رئيسية لتبسيط إجراءات أو طرق العمل . وعادة يتم التركيز على تبسيط الاجراءات أولاً ثم طرق العمل ثانياً . والخطوات الرئيسية لتبسيط العمل هي على الوجه التالي :

(١) اختيار وتحديد العمل المراد تحسين وتطوير أدائه .
(٢) تسجيل تفاصيل أو جزئيات هذا العمل Job Details .
(٣) تحليل جزئيات العمل .
(٤) التوصل إلى التحسينات الممكنة Improvements .
(٥) وضع الطريقة الجديدة .
(٦) تنفيذ ومتابعة التحسينات .

١ ـ اختيار وتحديد العمل المراد تحسين وتطوير أدائه :

إن الأعمال التي يجب دراستها هي تلك التي في مسيس الحاجة إلى التحسين والتطوير . وعن طريق الاختيار والتحديد السليم للأعمال التي تسبب المتاعب ، فإن العائد على المنظمة من وضع التحسينات سيكون كبيراً .

وبصفة عامة فإن البيانات والمعلومات التي تجمع عن الأداء الفعلي للعمليات قد توضح مدى الحاجة إلى إجراء تحسينات معينة . على أن هناك دلائل ومؤشرات أخرى تعاون في التعرف على مناطق الاضطراب والقصور ، وهي :

أ ـ وجود قدر زائد من الأعمال المتراكمة والمتأخرة Backlogs .

ب ـ وجود قدر زائد من الوقت أو المجهود يستغرق في تجميع أو تنظيم المواد أو الأدوات أو في أعمال كتابية أو غيرها .

جـ ـ وجود أعمال بسيطة يستغرق أداؤها وقتاً طويلاً .

د ـ وجود قوى عاملة أو مهمات أو أدوات غير منتجة Nonproductive .

ولكل عمل ثلاث مراحل هي :

أ ـ الإعداد والتجهيز Make Ready : وهو التصرف الخاص بتجميع المواد

والأدوات ، وإعداد التجهيزات والمعدات اللازمة ، وتنظيم الأفراد لأداء العمل .

ب ـ التنفيذ Do : ويعني الانجاز الفعلي للعمل المطلوب أداؤه .

جـ ـ الانهاء أو التشطيب Put Away .

وتجدر الاشارة إلى أن القدر الأكبر من التحسين السريع يمكن تحقيقه بواسطة تخفيض الوقت المخصص لكل من مرحلتي الإعداد والإنهاء باعتبار أنهما نشاطان لا يساهمان غالباً في إنجاز المنتج أو العمل النهائي .

٢ ـ تسجيل تفاصيل وجزئيات العمل :

بعد أن يتم اختيار العمل (أو العملية) المراد تحسينه ، تأتي الخطوة الثانية وهي تسجيل جزئيات العمل بالنظام وبالكيفية التي يؤدي بها حتى يمكن تحليل هذه الجزئيات بتتابعها الصحيح . وبديهي أن مقدار التفاصيل والجزئيات التي يتم تسجيلها يتوقف على نوع العمل موضع الدراسة .

والمبدأ الذي يتبع في تسجيل جزئيات العمل هو أن يتم تسجيل معلومات وبيانات كافية للمناقشة وكذا للتعرف على تلك الجزئيات التي يكون لها تأثير على العملية الكلية . ولذا يجب تسجيل التفاصيل التي قد يبدو أنها غير هامة ، إذ قد يثبت بعد ذلك أن هذه التفاصيل ـ بصفة جماعية أو منفردة ـ لها تأثير جوهري على الطريقة المستخدمة في أداء العمل .

٣ ـ تحليل جزئيات العمل :

إن أداء العمل بطريقة ما لا يعني أنها الطريقة الأفضل للأداء . ولذلك يجب تحليل طريقة الأداء من خلال تطبيق مجموعة من الأسئلة أهمها سؤال « لماذا » Why وهو سؤال شامل يهدف إلى التأكد من أن كل جزئية تؤدى لها أهميتها وضرورتها . وغالباً ما تكشف الاجابة عن هذا السؤال أهمية استبعاد بعض تفاصيل أو جزئيات العمل المؤدى .

وإلى جانب سؤال لماذا Why توجه أسئلة أخرى وهي :

« ماذا » What ، ما هو الغرض من كل جزئية من جزئيات العمل؟
و«أين» Where ، أين يجب أن تؤدي كل جزئية ؟
و « متى » When ، متى يجب أن تؤدى كل جزئية؟
و « من » Who ، من الذي يجب أن يؤدي كل جزئية ؟
و«كيف» How ، ما هي الكيفية التي يجب أن تؤدى بها كل جزئية ؟

ويتضمن تبسيط العمل دراسة جهود الأفراد. ومن طبيعة البشر إيجاد تبريرات أو أعذار Execuses للحالات والأوضاع القائمة . ولهذا فعند مناقشة جزئيات وتفاصيل الأعمال ، يكون من الضروري أن نفرق بين الأسباب Reasons والأعذار Execuses . وهذا الاتجاه هو مدخل رئيسي لعملية تبسيط العمل . فعلى سبيل المثال ، يجب التفرقة بين الآراء Opinions والحقائق Facts . فالآراء قد تثير مجادلات ، بينما تسفر الحقائق عن نتائج صحيحة . كذلك من الضروري تحديد سبب وجود ظاهرة معينة دون الاكتفاء بمجرد معرفة أثر هذه الظاهرة على العملية المؤداة . فالاكتفاء بمعرفة أثر خطأ أو خلل ما لن يقود إلى العلاج ، وإنما السبيل إلى ذلك هو معرفة سبب وقوع هذا الخطأ أو الخلل .

٤ ــ التوصل إلى التحسينات :

توفر الاجابة عن الأسئلة السابق الاشارة إليها فرص إدخال التحسينات اللازمة على أداء العمل . فإذا وجد أن إحدى جزئيات العمل غير ضرورية ، فيجب استبعادها . كذلك ـ وحيثما كان ممكناً ـ يجب تجميع التفاصيل والأجزاء المرتبطة ببعضها والخاصة بأداء عملية معينة وذلك لتقليل نقل وتداول الأوراق أو المواد أو الأفراد أو غيرها . ومن ناحية أخرى يمكن تقصير فترات التأخير والأعمال التي تتضمنها العمليات المتكررة وغير المنتجة وذلك لتقليل وقت وتكلفة العملية . كما أن تغيير تتابع جزئيات عملية معينة قد يؤدي إلى التوصل إلى طريقة أفضل للأداء .

وتجدر الاشارة إلى أن مرحلة التوصل إلى طريقة أفضل للأداء مرتبطة بالمرحلة السابقة والخاصة بتحليل جزئيات العمل ، كما هو واضح فيما يلي :

« الأسئلة »	« التصرفات »
* ما هو الغرض من كل جزئية من العمل ؟ . . * لماذا هذه الجزئية ضرورية ؟ . .	استبعاد الجزئيات غير الضرورية .
* أين يجب أن تؤدي كل جزئية ؟ . . . * متى يجب أن تؤدى كل جزئية ؟ . . . * من الذي يجب أن يؤدي كل جزئية ؟ . . .	ضم أو تجميع جزئيات كلما كان ذلك عمليا ، أو تغيير تتابع الجزئيات لوضع أفضل ، أو تغيير مكان أداء العمل ، أو تغيير الشخص القائم بالأداء أو تدريبه .
* ما الكيفية التي يجب أن تؤدى بها كل جزئية ؟ . . .	تحسين وتبسيط طريقة الأداء .

٥ ــ وضع الطريقة الجديدة :

من الأفضل مراجعة الطريقة الجديدة المقترحة لأداء العمل بواسطة متخصصين لهم دراية ومعرفة بمشكلات أخرى قد تكون أغفلت عند الدراسة .

وبالاضافة إلى ذلك فإن اختبار **أو تجربة الطريقة المقترحة قد يعاون في تنقيح وتحسين الطريقة ومعرفة مدى إمكانية تطبيقها عملياً .**

وبعد إجراء الدراسة والتحليل والاختبار الكافي ، يتم وضع أبعاد الطريقة الجديدة بصفة نهائية .

٦ ـ تنفيذ ومتابعة التحسينات :

الخطوة الأخيرة في تبسيط الاجراءات هي تنفيذ الطريقة المحسنة . وتعاون أدوات وأساليب تبسيط الاجراءات التي سنتناولها بالشرح فيما بعـد في اختيـار الأعمال المراد تحسينها وتسجيل وتحليل تفاصيل وجزئيات هذه الأعمال ثم وضع طريقة الأداء الأفضل .

على أن أي تغيير مقترح في الاجراءات القائمة يتطلب أن نأخذ في الاعتبار مشكلتين أساسيتين هما العنصر الانساني والاحتياجات الفنية .

العنصر الانساني Human Factor :

إن الأفراد القائمين بالعمل في مكان معين يتأثرون بما يحـدث من تعديـل وتغيير في طريقة أداء العمل أو في تفاصيل وجزئيات هذا العمل . على أن التوجيه والإعلام الذي يقدمه أعضاء الهيئة الادارية بالمنظمة يكون له دور وقيمة كبيرة في ضمان قبول العاملين للتحسينات المقترحة على طرق الأداء .

وعند التعامل مع التغييرات المقترحة في عادات العمل الخاصة بالأفراد ، تظهر صعوبتان طبيعيتان **هما** :

أ ــ الاستياء من النقد Resentment of Criticism ، وهذا يمكن التغلب عليه عن طريق إعلام كافة من يهمهم الأمر بأن التغيـير المقترح لا يتضمن انتقـاداً للطرق القائمة أو السابقة .

ب ــ مقاومة التغيير ، Resistence to Change ، وهذا يمكن التغلب عليه بتشجيع الأفراد على طرح وإبداء آرائهم ومقترحاتهم . إن الأفراد عادة لا يقـاومون التغييرات التي اقترحوها بأنفسهم . وعلى ذلك فالتغيير المقترح في طـريقة العمل والذي اقترحه القائم بهذا العمل ذاته يكـون أكثر احتمـالاً للقبول

والتنفيذ عما إذا كان الاقتراح مقدماً من رئيس العمل أو من عضو خارجي .

الاحتياجات الفنية Technical Requirements :

إن الاعتبار الأساسي لأي تحسين هو الاستخدام الأفضل للتسهيلات القائمة ، ويشمل ذلك المباني والآلات والمعدات والمهمات والأفراد . إن التسهيلات الجديدة مكلِّفة وتتطلب وقتاً غير قصير لتدبيرها . ولذلك فمن الأهمية بمكان مراجعة الاحتياجات الفنية التي يتطلبها إجراء تغيير في الطرق أو الاجراءات مراجعة جيدة للتأكد من أن التغيير سوف ينتج عنه وفورات معينة أو زيادة في الكفاءة أو مزيد من العمليات الناجحة . وتوفر أدوات وأساليب تبسيط الاجراءات مثل « خريطة سير العمل » و « حساب العمل » وغيرهما وسائل لتحليل المقترحات الجديدة للتأكد من أنها مقترحات عملية صالحة للتطبيق .

تنفيذ الطريقة الجديدة :

لا تتحقق نتائج تبسيط الاجراءات ما لم توضع الطرق المحسنة موضع التنفيذ . وتوضح أدوات وأساليب تبسيط الاجراءات نوع التحسينات اللازم إدخالها والتغييرات المرغوبة . وقبول هذه التغييرات بواسطة كل من الرؤساء والمرءوسين يتطلب أن تنظم العوامل والأفكار المتعلقة بالتغييرات في شكل منطقي يمكن معه عرض النتائج المحتملة للمقترحات . ويصور الشكل التالي نموذجاً يمكن أن يستخدم في إعداد التحسينات المقترحة . كما أن خرائط توزيع العمل ، وسير العمل ، وتخطيط مكان العمل ، والتي تصور الوضع قبل إدخال التحسينات والوضع بعد إدخالها ، إنما تعرض هي الأخرى باختصار وبصورة بيانية أثار ونتائج استخدام الطريقة الجديدة .

« تقرير بشأن التحسينات المقترحة »

١ ـ الوحدة التنظيمة :

٢ ـ النشاط أو الاجراء الذي تم تحليله :

٣ ـ أدوات تبسيط الاجراءات المستخدمة :

٤ ـ وصف النشاط قبل التحليل :

٥ ـ التغييرات المقترح ادخالها :

٦ ـ تاريخ وضع التحسينات :

٧ ـ أ ـ آثار التغييرات المقررة (عدد الساعات التي من المنتظر توفيرها لأعمال أخرى - التكاليف التي من المنتظر خفضها - المنتظر توفيره من معدات أو مواد أو مساحات أو غيرها - الخدمات المحسنة . . . إلخ) .

ب ـ تنظيم التسهيلات المتاحة :

٨ ـ الخرائط أو النماذج أو البيانات المرفقة :

٩ ـ أوصى بالتحسينات :

توقيع	الوظيفة
....	....

١٠ ـ تعتمد التحسينات :

توقيع	الوظيفة
....	....

المتابعة الدورية :

من الأهمية بمكان إجراء متابعة دورية ومنظمة للتأكد من فعالية الطرق الجديدة . ويفيد هنا أسلوب حساب العمل Work Count في تقييم كفاءة أكثر من طريقة ، وتوضيح ما أحدثته الأنظمة المحسنة من وفورات . وفي إجراء المتابعة يجب استخدام البيانات التي تم الحصول عليها خلال تطبيق وسائل تبسيط الاجراءات ، وذلك لتقييم مدى التقدم في إنجاز التحسينات المقترحة .

ويتوقف نوع المتابعة ومدى تكرارها على مقدار التغيير الذي طرأ على العملية وعلى درجة قبول هذا التغيير من قبل الأفراد المنفذين .

كتيب المشرفين :

يمكن للمشرفين المدربين على أسس تبسيط الاجراءات ، تحليل وتقييم الاجراءات في وحداتهم التنظيمية . ويمكن أن تجمع خرائط سير العمل وتوزيع العمل وغيرها من المستندات الناتجة عن هذا التحليل بحيث تكون في مجموعها نواة لكتيب Handbook يكون مرجعاً في توجيه المتابعة الدورية للعمليات ، وفي تقييم كفاءة التنفيذ ، وفي غير ذلك من مجهودات تحسين التطبيق الاداري .

ومن المفيد أن يتوافر هذا الكتيب وأن يستخدم بواسطة مجموعات البحث الاداري في مختلف المستويات الادارية ، وممثلي القيادة العليا ، والعاملين بأقسام التنظيم وإدارة الأفراد ، وكذا العاملين الجدد . ويكون هذا الكتيب بمثابة دليل للعاملين في أدائهم لواجباتهم ووظائفهم .

الأدوات والأساليب المستخدمة في تبسيط إجراءات العمل :

هناك العـديد من أدوات وأسـاليب تبسيط الاجـراءات Techniques of Work Simplification يمكن تطبيقها لحل معظم مشـكلات الادارة المتعلقـة بالاجراءات التنفيذية وأهمها الادوات والأساليب التالية :

أ ــ خريطة توزيع العمل Work Distribution Chart :

وهي تبويب مبسط لمختلف الأعمال التي يؤديها الأفراد في وحدة تنظيمية معينة مصنفة وفقاً لأوجه النشاط الرئيسية في الوحـدة . كمـا تتضمـن الخريطـة تسجيلاً للوقت الذي يستغرقه كل فرد في أداء كل عمل من الأعمال ، ومـن ثم تظهر الخريطة حصراً شاملاً لمجموع الساعات التي يستغرقها أداء كل نشاط من أنشطة الوحدة التنظيمية .

ب ــ خريطة سير العمل Flow Process Chart :

وتتبع هذه الخريطة ، كما تلقي الضوء على ، خط سير العمـل أو الجهود المنتجة . وتسجل هذه الخريطة الخطوات التي يتضمنهـا إجراء معـين حتى يمكن التعرف على أي ازدواج في الجهد المبذول Duplicated Effort كذلك التعرف على مواطن الاختناقات وغيرها من الصعوبات التي تعترض تـدفق العمل عـلى وجه مرض .

جـ ــ حساب او قياس العمل Work Count :

ويوضح كمية أو حجم العمل المنجز في كل عملية معينة ، وذلك كمدخل لضمان تيسير تدفق العمل وانسيابه دون اختناقات ، فضلا عن ضمان التوزيع العادل لعبء العمل .

د ــ اقتصاديات الحركة Motion Ecnomy :

وذلك لتحديد ووصف الحيز المكاني أو المساحة area التي يستطيع الفرد أن يعمل فيها بكفاءة . كذلك توضيح المبادىء التي يجب اتباعها لإنجاز الأعمال بأقل مجهود بدني .

هـ ــ دراسات تخطيط مكان العمل Layout Studies :

وتوضح هذه الدراسات علاقة تخطيط وترتيب التسهيلات المادية للعمل Facilities بطرق العمل .

وفيما يلي شرح لكل من أدوات وأساليب تبسيط إجراءات العملُ المشار إليها :

خريطة توزيع العمل

Work Distribution Chart

يمكن تحليل توزيع العمل في الوحدة التنظيميه (إدارة أو قسم) عن طريق تسجيل كافة أوجه نشاط الوحدة ومدى مساهمة كل فرد في إنجاز كل نشاط من هذه الأنشطة . وتعد لذلك خريطة تصور توزيع أوجه النشاط .

ولإعداد هذه الخريطة يلزم إعداد القوائم التالية :

(أ) قائمة الواجبات Task List :

يعد هذه القائمة كل موظف بالوحدة التنظيمية ـ بما في ذلك رئيس الوحدة ـ ويدرج بهذه القائمة تفاصيل ونوع الواجبات المؤداة ومتوسط عدد الساعات (في الأسبوع) التي يستغرقها أداء كل واجب من الواجبات . وعلى ذلك فقائمة الواجبات هي بمثابة وصف كامل لما يؤديه كل فرد بالوحدة خلال الفترة التي يعد عنها التقرير .

ويراعى عند إعداد هذه القائمة عدم تضمنها لعبارات غامضة مثال ذلك « مراجعة » أو « الاشراف على » أو « إجراء اتصالات » . . . إلخ إذ يجب أن تتضمن القائمة واجبات محددة بذاتها مثال ذلك مراجعة النموذج رقم . . . وإجراء إتصال مع . . . في مجال . . . بغرض . . إلخ . وتعطى أرقام للواجبات المسجلة لمراجعتها على أوجه النشاط المسجلة بخريطة توزيع العمل.

وفيما يلي نموذج لقائمة الواجبات :

اسم الموظف :	اسم الوظيفة : اخصائي شئون الأفراد	الدرجة أو المرتبة الوظيفية :	
الوحدة التنظيمية : قسم التعيينات بإدارة الأفراد	المشرف :	التاريخ :	

رقم مسلسل	بيان	عدد الساعات الأسبوعية	وحدات العمل و/ أو الحجم (اختياري)
١	تجميع البيانات والمعلومات عن الاحتياجات الوظيفية	١٢	
٢	مراجعة القوائم والسجلات والملفات الخاصة بالأفراد للتحقق من صحتها ودقتها	١٠	
٣	الرد على الاستفسارات الروتينية بشأن تعيين الموظفين .	٦	٢٥
٤	دراسة ومراجعة الحالات الخاصة بمشكلات التعيين للتأكد من توافر كافة المعلومات الضرورية .	٣	
٥	مسك سجلات الوقت والحضور للعاملين بالقسم .	٤	٦
٦	إعداد تقارير إدارية وتنفيذية للقسم .	٢	٣
٧	تحليل التقارير التي تعدها أقسام أخرى ورفع المسائل الهامة منها إلى رئيس القسم .	٣	
	مجموع الساعات	٤٠	

(قائمة الواجبات بغرض إعداد خريطة توزيع العمل)

(ب) قائمة النشاط Activity List :

وهي قائمة يعدها رئيس الوحدة أو المشرف لتسجيل الوظائف الأساسية للوحدة والتي تؤدي عن طريق مختلف الواجبات التي أوضحتها قوائم الواجبات التي أعدها موظفو الوحدة . وقد يؤدي عدد من الموظفين واجباً واحداً أو أكثر يضمها وجه واحد من أوجه النشاط . ويجب أن تتضمن قائمة النشاط مختلف أوجه النشاط الرئيسية التي تؤدي لتحقيق الأهداف المسند تحقيقها إلى وحدة تنظيمية معينة .

وفيما يلي نموذج لقائمة النشاط .

« قائمة النشاط »

أعدها : — الوحدة التنظيمية : قسم التعيينات بإدارة الأفراد — التاريخ

رقم مسلسل	أوجه النشاط	وحدات النشاط و/أو حجم العمل (اختياري)
١	تعيين العمال	١٠٠
٢	تعيين الموظفين الدائمين	٥٠
٣	أداء خدمات استقصاء المعلومات	
٤	دراسة الحالات الخاصة وتحليل الاحتياجات من العاملين .	
٥	الإدارة والإشراف	
٦	أنشطة أخرى متنوعة	

(قائمة النشاط بغرض إعداد خريطة توزيع العمل)

وتجدر الاشارة إلى أن خريطة توزيع العمل هي بمثابة قائمة تدون بها الأنشطة من واقع قوائم النشاط ، ويكون ذلك في العمود الأول من الخريطة. وتسجل الأنشطة حسب أهميتها النسبية فيما بينها أو حسب الوقت الذي يستغرقه أداء كل نشاط منها . ويخصص عمود آخر لعدد ساعات العمل التي يستغرقها أداء كل نشاط . ويمثل مجموع هذا العمود مجموع الساعات التي قضاها مختلف العاملين الذين يؤدون هذا النشاط . وتخصص الأعمدة الأخرى في الخريطة لتسجيل الواجبات التي يؤديها مختلف العاملين بالوحدة التنظيمية وذلك من واقع قوائم الواجبات . وعند تسجيل الواجبات يراعى تصنيفها وتدوينها أمام الأنشطة الملائمة .

وعلى ذلك يخصص بالخريطة عمود لكل موظف بالوحدة يسجل به ملخص لواجباته ويوضح كيفية ارتباط هذه الواجبات بالنشاط العام للوحدة التنظيمية .

ولغرض التحليل ، يفضل تسجيل العاملين حسب مستواهم الوظيفي في الوحدة مبتدئين برئيس الوحدة في العمود التالي لعمود الأنشطة مباشرة .

ويوجد بالخريطة عمود يسجل به حساب العمل Work Count وتدرج بيانات هذا العمود كلما كان ذلك ضرورياً .

التحليل :

عند تحليل خريطة توزيع العمل فإنه من الضروري التركيز على دراسة هدف كل من الواجبات والأنشطة المختلفة . وتعاون الأسئلة التالية في التحليل :

أ ـ ما هي أوجه النشاط التي يستغرق أداؤها معظم الوقت ؟ .

هل هي فعلاً تلك الأوجه التي يجب أن تستغرق الوقت الأطول ؟

وبديهي أن الوقت الأطول يجب أن يستغرق في ممارسة أكثر أوجه النشاط

أهمية في الوحدة التنظيمية . وإذا اتضح عكس ذلك من واقع الدراسة التحليلية ، فإنه من الضروري معرفة سبب هذه الظاهرة . وإذا كان أحد أوجه النشاط من النوع المستمر الذي يؤدي على عدد من المراحل ، فهنا يحتاج الأمر إلى مزيد من التحليل بواسطة إعداد خريطة سير العمل .

ب ـ هل هناك جهود غير موجهة توجيهاً سليماً ؟ .

وهل تخصص الوحدة التنظيمية وقتاً طويلاً في ممارسة أنشطة غير هامة أو أعمال غير ضرورية ؟ .

على أن هذه الجهود غير الموجهة توجيهاً سليماً غالباً ما تتواجد في بنود الأنشطة المتنوعة Miscellaneous أو الادارية .

وقد يكون الوقت الذي يستغرقه الموظف قصيراً ولكن تصبح المشكلة خطيرة إذا ما كان هناك عدد من الموظفين يشتركون في هذه الظاهرة .

وتظهر الجهود غير الموجهة توجيهاً سليماً على خريطة توزيع العمل عندما يلاحظ القائم بالتحليل أن عدداً من الأفراد يؤدون أعمالاً لا تساهم مباشرة في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية .

جـ ـ هل تستخدم المهارات بكفاءة وفعالية ؟

هل تستخدم كل مهارة من المهارات البشرية المتاحة بأفضل طريقة ممكنة ؟ وهل هناك مهارات وقدرات غير مستغلة استغلالاً سليماً ؟

إن الموظفين ذوي الدرجات والمراتب الكبيرة لا يجب أن تسند إليهم أعمال يمكن أن يقوم بها موظفون ذوو درجات صغيرة .

أيضاً فإنه من مظاهر تبديد الطاقات والقدرات البشرية أن تسند إلى الشخص أعمال تفوق قدراته وطاقاته .

د ـ هل يؤدي الأفراد واجبات كثيرة غير مرتبطة ببعضها؟ .

قد يتضح من الدراسة أن عدداً كبيراً من الواجبات المدونة في أي من أعمدة خريطة توزيع العمل تظهر أن الموظف غارق في عديد من الأعمال غير المرتبطة ببعضها الأمر الذي يترتب عليه تبديد جهود أفراد القوى العاملة . إن عدداً قليلاً فقط من الأفراد هم الذين يمكنهم أداء واجبات مختلفة بدرجة متساوية من الجودة والكفاءة . ولذلك فإنه يمكن تحقيق درجة أعلى من الكفاءة وتلافي المجهود الضائع إذا ما أسند إلى موظف واحد أو إلى أكثر من موظف بالوحدة التنظيمية واجبات مرتبطة ببعضها .

هـ ـ هل الواجبات متباعدة ومتفرقة بدرجة كبيرة؟ .

فأداء ذات الواجب بواسطة أكثر من موظف قد يؤدي إلى ازدواج في الجهد المبذول . إن شخصاً واحداً يؤدي العمل بمثابرة وعزم يكون أكثر إنتاجية من عدد من الموظفين يشتغلون نفس عدد الساعات التي يشتغلها هذا الشخص .

و ـ هل العمل موزع بالعدل والمساواة؟ .

فمن الأهمية بمكان قياس الأهمية النسبية للأعمال المسندة إلى أشخاص يمارسون أوجه نشاط متشابهة . مثال ذلك إذا كان لدينا اثنان من الموظفين على درجة واحدة من القدرات والمهارات وفي ذات المرتبة الوظيفية ، فإنه يجب أن يسند إليهما قدر متماثل من حجم العمل . كما يجب أن توزع الأعمال العاجلة والهامة على الموظفين بالتساوي كلما أمكن ذلك لضمان أداء كافة الأعمال وفقاً لجدول محدد .

وفيما يلي نموذجان، أحدهما للإعداد الأوّلي لخريطة توزيع العمل ، والآخر لتحليلها .

وعلى ضوء نتائج تحليل خريطة توزيع العمل يمكن التوصل إلى التحسينات المقترحة بما يكفل أداء العمل بكفاءة وفعالية .

قسم التعيينات بإدارة الأفراد								(١) (خريطة توزيع	
التنظيم الحالي × التنظيم المقترح				الاسم :			الاسم :		
أعد الخريطة :				الوظيفة : رئيس قسم		الدرجة الثانية	الوظيفة : أخصائي أول شئون الأفراد		الدرجة الثالثة
رقم النشاط	النشاط	حساب العمل	عدد الساعات في الأسبوع	الواجبات	حساب العمل	عدد الساعات في الأسبوع	الواجبات	حساب العمل	عدد الساعات في الأسبوع
١	تعيين العمال	١٠٠	٥٣	توزيع المعينين على الأقسام . توزيع رؤساء العمال .	١٠٠	٧ ٥	تجميع المعلومات عن الاحتياجات الوظيفية		١٤
٢	تعيين الموظفين الدائمين	٥٠	٤٩	إعداد الدراسات عن الاحتياجات من الموظفين . مراجعة توزيع الأعمال . التصديق على القرارات .	٥٠	٤ ٥ ٣	مراجعة القوائم والسجلات للتأكد من صحتها .		٨
٣	خدمات استقصاء المعلومات		٣٤	الاجتماع مع الرؤساء . مراجعة وتوقيع خطابات بشأن الحصول على معلومات		٣ ١	الرد على الاستفسارات الروتينية بشأن تعيين الموظفين	٢٥	٦
٤	دراسة الحالات الخاصة وتحليل الاحتياجات من العاملين		٤٨	البحث المستمر للاحتياجات طويلة الأجل من العاملين . مراجعة دراسة الحالات .		٣ ٢	مراجعة الحالات الخاصة .		٣
٥	الإدارة والإشراف		٣٩	الاجتماع بموظفي الوحدة إعداد ميزانية الأفراد . لجنة العاملين .		١ ٤ ٢	مسك سجلات الوقت والحضور إعداد تقارير إدارية	٦ ٣	٤ ٢
٦	نشاطات أخرى متنوعة		١٧				تحليل تقارير الوحدات الأخرى .		٣
	إجمالي الساعات (رجل / ساعة)		٢٤٠			٤٠			٤٠

التحليل : ما هي الجهود التي تستغرق الوقت الأطول ؟

هل هناك واجبات كثيرة غير مرتبطة ببعضها ؟

العمل) إعداد أوّلي						معتمدة من				التاريخ	
الاسم :			الاسم :			الاسم :			الاسم :		
الوظيفة : أخصائي شئون الأفراد	الدرجة الرابعة		الوظيفة : موظف شئون الأفراد	الدرجة الخامسة		الوظيفة : كاتب	الدرجة السادسة		الوظيفة : طباع على الآلة الكاتبة	الدرجة السابعة	
الواجبات	حساب العمل	عدد الساعات في الأسبوع	الواجبات	حساب العمل	عدد الساعات في الأسبوع	الواجبات	حساب العمل	عدد الساعات في الأسبوع	الواجبات	حساب العمل	عدد الساعات في الأسبوع
التوصية بتوزيعات العمال .		٧	إعداد مشروعات النقل للعمال	١٠٠	١٣	تصحيح مسودات القرارات	١٠٠	٧			
التوصية بتوزيعات الموظفين .		٤	إعداد مشروعات النقل للموظفين	٥٠	٩	تصحيح مسودات القرارات	١٠٠	٥	طباعة قرارات النقل	٥٠	١١
تقديم الدراسات لموظفي فروع أخرى .		٥	استفسارات روتينية عن القرارات	١٠	٥	إعداد سجلات عن لجان الفروع تسجيل خطابات الاستقصاء .		٦ ٥	الرد على الاستفسارات الروتينية	٧	٣
التحليل الاحصائي للقوى العاملة , إعداد دراسات عن الفئات النادرة .		١٢ ٦	توفير بيانات عن أفراد أو عن قرارات .		٦	تسجيل دراسة الحالات		٨	كتابة ملخصات الاحتياجات من العاملين .		٨
لجنة العاملين .		٢	لجنة العاملين . إعداد ملخصات أسبوعية عن التنقلات .		٢ ٣	تسجيل ما يدور بلجان العاملين .		٤	نسخ ملخص التنقلات أسبوعياً . نسخ التقارير الإدارية .		١١ ٤
إجراءات خاصة بالأمن		٤	أعمال خاصة بالمراسلات .		٢	أعمال التليفون وغيرها .		٥	صندوق الخدمات وغيرها .		٣
		٤٠			٤٠			٤٠			٤٠

هل هناك جهود غير موجهة توجيهاً سلبياً ؟

هل تستخدم المهارات بكفاءة ؟

هل الواجبات متباعدة ومتفرقة بدرجة كبيرة ؟

هل الأعمال موزعة بالعدل والمساواة ؟

قسم التعيينات بإدارة الأفراد

(٢) تحليل خريطة

التنظيم الحالي × التنظيم المقترح

أعد الخريطة :

رقم النشاط	النشاط	حساب العمل	عدد الساعات في الأسبوع	الواجبات (الاسم : — الوظيفة : رئيس قسم — الدرجة الثانية)	حساب العمل	عدد الساعات في الأسبوع	الواجبات (الاسم : — الوظيفة : أخصائي أول شئون الأفراد — الدرجة الثالثة)	حساب العمل	عدد الساعات في الأسبوع
١	تعيين العمال خريطة سير العمل ؟ غالبية الوقت ؟	١٠٠	٥٣	توزيع المعينين على الأقسام . توزيع رؤساء العمال .	١٠٠	٧ ٥	تجميع المعلومات عن الاحتياجات الوظيفية		١٤
٢	تعيين الموظفين الدائمين	٥٠	٤٩	إعداد الدراسات عن الاحتياجات من الموظفين . مراجعة توزيع الأعمال . التصديق على القرارات .	٥٠	٤ ٥ ٣	مراجعة القوائم والسجلات للتأكد من صحتها .		٨
٣	خدمات استقصاء المعلومات		٣٤	الاجتماع مع الرؤساء . مراجعة وتوقيع خطابات بشأن الحصول على معلومات		٣ ١	الرد على الاستشارات الروتينية بشأن تعيين الموظفين	٢٥	٦
٤	دراسة الحالات الخاصة وتحليل الاحتياجات من العاملين		٤٨	البحث المستمر للاحتياجات طويلة الأجل من العاملين . مراجعة دراسة الحالات .		٣ ٢	مراجعة الحالات الخاصة .		٣
٥	الإدارة والإشراف		٣٩	الاجتماع بموظفي الوحدة إعداد ميزانية الأفراد . لجنة العاملين .		١ ٤ ٢	مسك سجلات الوقت والحضور إعداد تقارير إدارية	٦ ٣	٤ ٢
٦	نشاطات أخرى متنوعة		١٧				تحليل تقارير الوحدات الأخرى .		٣
	إجمالي الساعات (رجل / ساعة)		٢٤٠			٤٠			٤٠

التحليل : ما هي الجهود التي تستغرق الوقت الأطول ؟

هل هناك واجبات كثيرة غير مرتبطة ببعضها ؟

توزيع العمل						معتمدة من				التاريخ	
الاسم :			الاسم :			الاسم :			الاسم :		
الوظيفة : أخصائي شئون الأفراد	الدرجة الرابعة		الوظيفة : موظف شئون الأفراد	الدرجة الخامسة		الوظيفة : كاتب	الدرجة السادسة		الوظيفة : طباع على الآلة الكاتبة	الدرجة السابعة	
الواجبات	حساب العمل	عدد الساعات في الأسبوع	الواجبات	حساب العمل	عدد الساعات في الأسبوع	الواجبات	حساب العمل	عدد الساعات في الأسبوع	الواجبات	حساب العمل	عدد الساعات في الأسبوع
التوصية بتوزيعات العمال .		٧	إعداد مشروعات النقل للعمال	١٠٠	١٣	تصحيح مسودات القرارات	١٠٠	٧	هل الجهود غير موجهة توجيها سليما ؟		
التوصية بتوزيعات الموظفين . (هل المهارات مستغلة استغلالا ملائما ؟)		٤	إعداد مشروعات النقل للموظفين	٥٠	٩	تصحيح مسودات القرارات	١٠٠	٥	طباعة قرارات النقل	٥٠	١١
تقديم الدراسات لموظفي فروع أخرى .		٥	استشارات روتينية عن القرارات	١٠	٥	إعداد سجلات عن لجان الفروع تسجيل خطابات الاستقصاءات .		٦ ٥	الرد على الاستفسارات الروتينية	٧	٣
(هل الواجبات متباعدة ومتفرقة بدرجة كبيرة ؟)											
التحليل الاحصائي للقوى العاملة . إعداد دراسات عن الفئات النادرة .		١٢ ٦	توفير بيانات عن أفراد أو عن قرارات .		٦	تسجيل دراسة الحالات		٨	كتابة ملخصات الاحتياجات من العاملين .		٨
لجنة العاملين .		٢	لجنة العاملين . إعداد ملخصات أسبوعية عن التنقلات .		٢ ٣	تسجيل ما يدور بلجان العاملين .		٤	نسخ ملخص التنقلات أسبوعياً . نسخ التقارير الإدارية .		١١ ٤
إجراءات خاصة بالأجر (عمل ليس له علاقة .)		٤	أعمال خاصة بالمراسلات		٢	أعمال التليفون وغيرها .		٥	صندوق الخدمات وغيرها .		٣
(جهود غير موجهة توجيها سليماً ؟)											
		٤٠			٤٠			٤٠			٤٠

هل هناك جهود غير موجهة توجيهاً سليماً ؟ هل تستخدم المهارات بكفاءة ؟

هل الواجبات متباعدة ومتفرقة بدرجة كبيرة ؟ هل الأعمال موزعة بالعدل والمساواة ؟

خريطة سير العمل

Flow Process Chart

استخدام الخريطة :

هذه الخريطة بمثابة إيضاح بياني للخطوات التي يتضمنها إجراء معين . كما تتضمن الخريطة بعض البيانات الرئيسية مثل المسافة المقطوعة ، والكمية ، والوقت المستنفد .

وهناك أنواع عديدة من خرائط سير العمل التي يمكن استخدامها في أغراض معينة . مثال ذلك خريطة تسلسل حركات العامل أثناء أدائه لعملية معينة ، وخريطة تداول النماذج وغيرهما .

ونصف هنا إحدى الخرائط التي تستخدم في مجال الاجراءات التي تشمل المواد والأفراد . ويمكن أن تساهم خريطة سير العمل في تحليل الاجراءات في الأحوال التالية :

أ ــ عند حدوث تغيير جوهري في الأفراد أو في الاجراءات أو في حجم العمل .

ب ــ عندما تنشأ مشكلة إجرائية .

جـ ــ عند إجراء مراجعة دورية لطرق العمل . .

د ــ عند إنشاء وحدة تنظيمية جديدة .

أسس إعداد خريطة سير العمل :

إن الخطوة الأولى في إعداد خريطة سير العمل هي وصف كل عمل من

الأعمال أو كل تصـرف من التصرفـات . وعـن طريق استخـدام الرمـوز Symbols فإنه يتم ترتيب الأعمال المؤداة للمعاونة في استبعاد ، أو تجميع وضم ، أو إعادة ترتيب ، أو تبسيط مختلف العمليات .

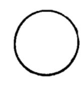
ولتوضيح ذلك نأخذ مثال طلب وحدة تنظيمية شراء أصناف معينة . حيث تأخذ الاجراءات الشكل التالي :

يتـم سحـب نمـوذج خاص واستيفائـه . وهـذه تعتبـر عملية أو إجـراء Operation . ثم ينقــل النمـوذج Transported بعـد استيفائـه إلـى موظف آخـر أو إلـى مكتـب آخـر لفحصـه Inspection أو لمراجعتـه Verification ثم يعتمد . وقد يتم تأخيره بعض الوقت Delayed إلى أن يتم إنجـاز عمـل آخـر . وأخيراً يحفـظ النمـوذج في الملف الخـاص به Stored .

الرموز المستخدمة :

فيما يلي بيان بالرموز التي تستخدم في إعداد خريطة سير العمل :

١ ـ عملية أو إجراء Operation



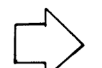
يقصد بالعملية أو بالاجراء هنا أن يحـدث تغيير عمـدي في الخصـائص الطبيعية أو الكيميائية لشيء ما ، أو يتم تجميعه مع شيء آخر ، أو يفصل عنـه ، أو يتـم إعـداده وتجهيزه لعملية أخـرى أو للنقــل أو للتفتيش أو للتخزين .

كما يطلق اصطلاح عملية أو إجراء على إعطاء أو تلقي معلومات أو عند إجراء تخطيط أو حساب لشيء ما .

ومن أمثلة العمليات أو الاجراءات :

ـطباعة خطاب على الآلة الكاتبة ـ لف وتغليف مواد أو مهمات ـ إصلاح أحد الأجهزة ـ تسجيل خطاب ـ ترحيل قيود محاسبية .

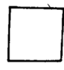
ب ـ نقل Transportation



ويحدث ذلك عندما ينقل شيء ما من مكان لآخر ـ ويستثنى من ذلك حالة كون هذه التحركات جزءاً من العملية أو يحدثها القائم بالعمل في موقف العمل خلال إجرائه للعملية أو قيامه بالتفتيش أو المراجعة :

ومن أمثلة أنشطة النقل : ـ انتقال المعاملة إلى مكتب آخر أو موظف آخر لاستكمالها ـ شحن مواد أو مهمات إلى المخازن ـ دورة البريد .

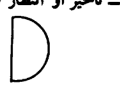
جـ ـ مراجعة أو تفتيش Inspection .



ويحدث ذلك عندما يتم فحص شيء ما للتحقق منه والتعرف عليه أو مراجعته بهدف التحقق من الجودة أو الكمية أو أي من خصائصه .

مثال ذلك : مراجعة مشروع خطاب ـ مراجعة وزن المهمات قبل شحنها ـ تجربة أحد الأجهزة .

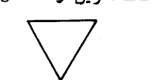
د ـ تأخير أو انتظار Delay



يحدث التأخير أو الانتظار عندما تكون هناك ظروف ـ باستثناء تلك التي تحدث تغييراً متعمداً للخصائص الطبيعية أو الكيميائية للشيء ـ لا تسمح أو لا تتطلب أداءً عاجلاً للتصرفات المخططة التالية .

ومن أمثلة التأخيرات : ـ خطاب موضوع في صندوق البريد الصادر انتظاراً لتصديره ـ توقف خط التجميع ـ حجز صنف معين لإعداد شحنة شاملة .

هـ ـ تخزين أو حفظ Storage



ويحدث ذلك عند حفظ أو استبقاء شيء في مكان معين وعدم التصرف فيه إلا بأمر من السلطة المختصة ، أو عندما يحفظ في ملف خاص .

ومثال ذلك حفظ مكاتبات في ملف خاص ـ تخزين مواد أو مهمات في المخزن .

إعداد الخريطة :

تستخدم الخريطة في تسجيل خطوات إجراء أو عملية معينة . ويستخدم نموذج الخريطة في تسجيل كل من الاجراءات الحالية والمقترحة .

أ ـ الخطوة الأولى هي استكمال البيانات في الجزء العلوي الأيمن من النموذج . ويجب مراعاة الوضوح والدقة عند التعرف على العملية التي تعد عنها الخريطة ، كذلك الأشخاص أو المواد التي يتم تتبعها من خلال العملية المؤداة وكذلك الأماكن والأزمنة التي تبدأ وتنتهي فيها العملية .

ب ـ الخطوة الثانية هي تسجيل كافة تفصيلات أو جزئيات العملية بعبارات مختصرة في الجزء الأيمن من النموذج (الخريطة) . ويجب أن يقوم الشخص الذي أعد الخريطة بمراجعة المعلومات الواردة بها مع الأشخاص الذين يؤدون العمل . ويجب أن تكون التفاصيل واضحة

ومحددة وأن يتم إثباتها وفقاً لتتابع حدوثها .

وتتأكد قيمة الخريطة بالدرجة التي تثبت بها وتصور بدقة تفاصيل إجراء ما .

جـ ـ بعد إثبات كافة تفاصيل الاجراء من البداية للنهاية ، يتم تصنيف هذه التفاصيل على أساس أوجه النشاط في ضوء الرموز الموضحة في العمود الأوسط من الخريطة .

وتتضمن هذه الخطوة رسم خط يمتد من الرمز المناسب إلى الرمز التالي . كذلك توضح المسافات في حالة وجود تحركات . كما توضح الكمية والزمن كلما تطلب الأمر ذلك لتكملة الصورة بالنسبة لكل جزئية من جزئيات العمل . ويدرج في المربع الذي بأعلى الخريطة على اليسار العدد الكلي للخطوات التي يتضمنها الاجراء .

تحليل الخريطة :

لقد صمم نموذج سير العمل لتسهيل إثبات تفاصيل العمل وكذلك لتسهيل التحليل المنطقي للبيانات المدرجة به . وتنتج التحسينات على طريقة أداء العمل من خلال إلغاء أو ضم أو إعادة ترتيب أو تبسيط تفاصيل العمل . ولذا فإن كل جزئية من جزئيات العمل يتم تحليلها . وتعاون الأسئلة التالية في هذا التحليل :

السؤال الشامل	
لماذا هو ضروري ؟ هل يمكن استبعاد مرحلة أو خطوة معينة ؟ .	ماذا يؤدي ؟ وما هي خطوات الأداء ؟ وهل كل الخطوات مثبتة ؟ وما هي الحقائق المناسبة ؟ أين يجب أن يؤدي ذلك ؟ وهل ممكن أداؤه في مكان آخر ؟ . متى يجب أداؤه؟ وهل يؤدي في التتابع الصحيح ؟ وهل يمكن ضمه أو تبسيطه بتحريكه إلى الأمام أو إلى الخلف ؟

من يجب أن يؤدي العمل ؟ وهل الشخص الذي
يؤديه هو الشخص المناسب ؟ وهل يمكن
لشخص آخر أن يؤديه بدرجة أفضل ؟

كيف يؤدي العمل ؟ وهل يمكن أداؤه بكيفية أفضل
بتجهيزات مختلفة أو بتخطيط مختلف ؟.

وعند الانتهاء من تحليل كل جزئية من جزيئات العمل ، يجب تدوين ملاحظات لتوضيح التحسينات الممكنة . كما يحدد في العمود الأخير من الخريطة أنواع التصرف التي يجب اتخاذها مثل الحذف أو التجميع أو تغيير التتابع. . إلخ . ويعرض الشكلان التاليان مثالاً لخريطة سير العمل موضحة الاجراء الحالي والاجراء المقترح على التوالي وذلك بالنسبة لعملية طلب شراء أصناف معينة .

ويتضح من الشكل الأخير أن التحسينات المقترحة تؤدي إلى توفير ٢٩٩ ساعة ، ١٢ دقيقة وكذلك توفير ٣٠ متراً من المسافة المقطوعة . وقد تم تحقيق هذه الوفورات عن طريق استبعاد بعض الخطوات غير الضرورية وكذلك بضم بعض الخطوات أو بتغيير تتابعها لتوفير تدفق منتظم وسهل للعمل .

خريطة سير العمل
لتوضيح الاجراء الحالي

العملية : طلب شراء أصناف معينة

بداية الخريطة : تحرير طلب الشراء

نهاية الخريطة : تسوية حسابات الموردين

أعد الخريطة : التاريخ :

الوحدة التنظيمية : ادارة المشتريات والمخازن

ملخص

التصرفات	الحالية العدد	الحالية الوقت	المقترحة العدد	المقترحة الوقت	الفروق العدد	الفروق الوقت
○ عملية او اجراء	٢٨	ق س ١٧ ٧				
⇨ نقل	٥	١ ٥٠				
□ مراجعة	٣	١ ٣٥				
D انتظار	٢	٤٠٨ -				
▽ حفظ	١					
المسافة (بالامتار)	١٢٠					

تفاصيل الطريقة : الحالية × / المقترحة

تفاصيل الطريقة	المسافة بالامتار	الكمية	الوقت	ماذا ؟	أين ؟	متى ؟	من ؟	كيف ؟	ملاحظات	استبعاد	تجميع	تغيير التتابع	تغيير المكان	تغيير الشخص	تحسين
١ ـ تحرير طلب الشراء			٥ق					×							
٢ ـ تسجيل الطلب في سجلات الجهة الطالبة .			٥ق						لماذا ؟ تضم للخطوة ١		×				×
٣ ـ ارسال الطلب للمخازن للمراجعة .	٣٠		٣٠ق			×		×							
٤ ـ تسجيل الطلب بالمخازن .			١٠ق												
٥ ـ التأشير على الطلب بالرصيد			١٥ق												
٦ ـ ارسال الطلب الى الجهة الطالبة	٣٠		٣٠ق						لماذا ؟	×					
٧ ـ تسجيله في سجلات الجهة الطالبة .			٧ق							×					
٨ ـ ارساله الى ادارة المشتريات .	٢٠		١٥ق					×							
٩ ـ استلام الطلب في ادارة المشتريات			٥ق												
١٠ ـ تسجيله بسجل اوامر الشراء			١٠ ق						لماذا ؟ تضم الخطوتان في خطوة واحدة .		×			×	
١١ ـ عمل المناقصة			٢س			×	×	×							
١٢ ـ انتظار وصول العروض .			١٦٨س						فترة طويلة !						×
١٣ ـ فتح المظاريف .			٢س				×	×							
١٤ ـ اختيار أنسب الاسعار .			٢س					×							
١٥ ـ اصدار أمر التوريد .			٤٠ق												
١٦ ـ تصدير امر التوريد للمورد .			١٠ق												
١٧ ـ انتظار وصول الطلبية .			٢٤٠س						فترة طويلة !						×
١٨ ـ توزيع الصور على الجهات المختصةأوامر التوريد			١٥ق					×							
١٩ ـ تحرير شيكات بالمبالغ المطلوبة .			٣٥ق			×	×		هل يمكن تحرير الشيكات في مرحلة تالية ؟			×			×
٢٠ ـ اعتماد الشيكات			١٠ق												
٢١ ـ تسجيلات في كل من ادارة المشتريات والادارة المالية .			٣٠ق						لماذا ؟	×					
٢٢ ـ اخطار قسم التحركات بأمر الطلبية .			١٥ق						هل من الضروري؟						
٢٣ ـ اخطار الجهة المطلوب لها البضاعة .			١٥ق			×	×	×	لماذا ؟						
٢٤ ـ فحص أولي للطلبية عند ورودها .			٤٠ق			×	×	×	خطوتان للفحص ؟	×		×			
٢٥ ـ الاستلام من المورد .			٣٠ق												
٢٦ ـ استيفاء الفواتير اللازمة من المورد .			١٠ق												
٢٧ ـ ارسال البضاعة والفواتير للجهة الطالبة .	٢٠		١٥ق												
٢٨ ـ استلام الجهة الطالبة للبضاعة .			٤٠ق												
٢٩ ـ فحص ومراجعة الجهة الطالبة للبضاعة .			٤٠ق			×	×	×							
٣٠ ـ عمل محاضر الفحص .			١٥ق												
٣١ ـ توزيع صور محاضر الفحص .			٢٠ ق			×	×	×	لماذا ؟	×					
٣٢ ـ تنظيم البضاعة على الأرفف .			٤س						لماذا ؟		×			×	
٣٣ ـ القيد بالدفاتر .			٣٠ق						تضم الخطوتان						
٣٤ ـ اخطار ادارة المشتريات بوصول البضاعة .			١٠ق					×			×				×
٣٥ ـ اخطار قسم التحركات بوصول البضاعة .			١٠ق						لماذا ؟ تضم الخطوتان						
٣٦ ـ ارسال الفواتير وأصل اذن الوارد الى ادارة المشتريات	٢٠		٢٠ق												
٣٧ ـ تسجيلها في دفاتر المتابعة .			١٠ق												
٣٨ ـ تسوية حالات الموردين .			٤٠ق												
٣٩ ـ حفظ الموضوع .															

خريطة سير العمل
لتوضيح الاجراء المقترح

العملية : طلب شراء أصناف معينة

بداية الخريطة : تحرير طلب الشراء
نهاية الخريطة : تسوية حسابات الموردين

أعد الخريطة :   التاريخ :

الوحدة التنظيمية : ادارة المشتريات والمخازن

ملخص

التصرفات	الحالية العدد	الحالية الوقت ف	الحالية الوقت س	المقترحة العدد	المقترحة الوقت ف	المقترحة الوقت س	الفروق العدد
◯ عملية او اجراء	٢٨	٧	١٧	١٥	٢٠	٨	١٣
⇨ نقل	٥	٥٠	١	٤	٤٥	-	١
☐ مراجعة	٣	٢٥	١	١	١٥	-	٢
D انتظار	٢	-	٤٠٨	٢	-	١٢٠	-
▽ حفظ	١			١			-
المسافة (بالامتار)	١٢٠			٩٠			٠

تفاصيل الطريقة : الحالية / المقترحة ×

تفاصيل الطريقة	المسافة بالامتار	الكمية	الوقت	ملاحظات
١ ـ تحرير طلب الشراء .			٥ق	
٢ ـ ارسال الطلب للمخازن للمراجعة .	٣٠		١٥ق	
٣ ـ تسجيل الطلب بالمخازن .			٥ق	
٤ ـ التأشير على الطلب بالرصيد			١٥ق	الاستعانة بالكمبيوتر
٥ ـ ارساله إلى ادارة المشتريات	٢٠		١٠ق	
٦ ـ تسجله بسجل اوامر الشراء .			٥ق	
٧ ـ عمل المناقصة .			٢س	
٨ ـ انتظار وصول العروض .			٧٢س	
٩ ـ وصول العروض وفتح المظاريف .			١س	
١٠ ـ اختيار انسب الأسعار .			٢س	
١١ ـ اصدار أمر التوريد .			١٠ق	
١٢ ـ تصدير امر التوريد للمورد .			١٠ق	
١٣ ـ انتظار وصول الطلبية			٤٨س	
١٤ ـ توزيع صور من امر التوريد على الجهات المعنية .			١٥ق	استخدام نماذج خاصة
١٥ ـ تحرير الشيكات بالمبالغ المطلوبة واعتمادها .			١٥ق	
١٦ ـ الاستلام من المورد .			٣٠ق	
١٧ ـ ارسال البضاعة والفواتير للجهة الطالبة .	٢٠		١٠ق	
١٨ ـ استلام البضاعة وفحصها من قبل الجهة الطالبة .			٤٠ق	
١٩ ـ عمل محاضر الفحص .			١٥ق	
٢٠ ـ ارسال الفواتير وأصل اذن الوارد الى ادارة المشتريات .	٢٠		١٠ق	
٢١ ـ تسجيلها في سجل المتابعة .			١٠ق	
٢٢ ـ تسوية حسابات الموردين .			٤٠ق	
٢٣ ـ حفظ الموضوع .				

حساب العمل

Work Count.

حساب العمل هو أحد الفنون المستخدمة لتحديد أثر حجم العمليات على الطرق والاجراءات موضع الدراسة .

ويساعد حساب أو قياس العمل في تحسين الطرق والاجراءات الخاصة بالعمل ، وإحكام وضبط أعباء العمل ، وتقييم الأداء ، وإزالة الاختناقات Bottlenecks .

على أن القيمة الرئيسية لحساب العمل هي في جدولة العمل أي تحديد وتوزيع المجهودات المنتجة بكفاءة وبعدالة وذلك من خلال إبرازه للمفارقات غير العادلة في توزيع عبء العمل ، وتحقيق تدفق متوازن للعمل كمدخل لتحسين كفاءة أداء العمل .

وتتضمن خريطة توزيع العمل التي سبق شرحها مكاناً مخصصاً - اختيارياً - لاثبات البيانات الخاصة بحساب أو قياس العمل وذلك عن الواجبات وأوجه النشاط . وعلى ذلك يمكن تحليل نشاط أو واجب معين من جهة انتاجية كل فرد، وكذا عدد الساعات الكلية (رجل / ساعة) التي تقضى في مزاولة النشاط أو الواجب ، الى جانب العلاقة بين الانتاج ومعايير عمل مقبولة أو مقترحة .

وحدات العمل Work units

إن حساب أو قياس العمل في أي وحدة تنظيمية يكمن في تحديد دلائل ملموسة ممثلة للجهد المنتج . ففي العمليات الكتابية - على سبيل المثال - يمكن حصر عدد الخطابات أو المكالمات التليفونية أو المراجعات أو المستندات أو النماذج أو الملفات أو الاستقصاءات أو الاستعلامات Inquiries أو غيرها من الأعمال التي يمكن حصرها . ويمكن اجراء حصر هذه الأعداد بدقة كافية

لمعاونة اخصائي التحليل على استنباط طرق عمل محسنة .

ويتم حساب وحدة العمل لغرض قياس العمل وأيضاً لأغراض برامج الأداء والتكاليف . وهذا الحساب له قيمته في تحليل البيانات بفعالية أكبر .

وكثير من العمليات الأخرى يمكن إخضاعها لهذا الحساب أو القياس . ففي عمليات حملة السيارات Motor Pool Operations ـ على سبيل المثال ـ هناك عناصر يمكن حسابها وقياسها مثل عدد الأميال المقطوعة ، وعدد السيارات التي يتم خدمتها ، والوقت الذي يستغرقه عمل عمرة شاملة Overhaul وغير ذلك من عناصر .

طريقة الحساب :

تتوقف طريقة الحساب أو القياس على نوع العملية التي يتم قياسها . مثال ذلك يمكن تحديد عدد المراجعات المنجزة في وقت معين عن طريق استخدام نماذج مرقمة بالتسلسل Serially Numbered . كما أن تسجيل وزن المهمات المستخدمة في فترة معينة يعطي مؤشراً للضخامة أو الحجم . وقد تستخدم عدادات التسجيل أو غيرها من الوسائل الميكانيكية في عملية التسجيل . على أنه في حالة الأحجام الصغيرة قد يكتفي باستخدام طريقة الحساب اليدوي المبسط.

وبصفة عامة فإن التطبيق العملي لحساب العمل يتم بواسطة دراسة الوقت والحركة Time and Motion Study .

فوائد حساب العمل :

يعاون حساب العمل ، كوسيلة لاستخدام الجهد المنظم لتحسين وتطوير طرق وإجراءات العمل ، في المجالات التالية .

أ ـ جدولة العمل Work Scheduling :

إن كل خطوة من الخطوات التي تتضمنها عملية معينة لا تتطلب بالضرورة نفس مقدار الوقت والجهد والمهارة . فعلى سبيل المثال ، قد يتم فحص عشر

سيارات للتأكد من صلاحيتها للخدمة ، وقد يستغرق ذلك نفس الوقت الـذي يستغرقه ضبط فرامل سيارة واحدة .

ويساعد حساب أو قياس العمل في تحديد الوقت والجهد اللازم لأداء كل خطوة من الخطوات التي تتضمنها عملية معينة . ويتم ذلك عن طريق تحـديد كمية العمـل المـؤدى في كل خطــوة . ويفيد ذلك في تحقيق ملاءمــة توزيع الاختصاصات على العاملين بحيث تطابق الظروف والامكانيات المتاحة .

وبمعنى آخر يفيد حساب أو قياس العمل في تحقيق التـوازن في تدفـق العمل بين المراحل والخطوات المختلفة لهذا العمل وذلك عن طريق زيادة أو تقليل عبء العمل عند نقاط معينة بما يضمن وجود قدر كاف من التسـاوي في أعباء العمل .

ومثال على ذلك ، قد يتضمن عمل ما خطوتين لإنهائـه . وقد نجد أن الموظف الذي يؤدي الخطوة الأولى لديه عمل طوال اليوم، بينما الموظف الآخر الذي يؤدي الخطوة الثانية ـ المترتبة على الخطوة الأولى ـ لديه وقت فراغ طويل . وهنا يفيد حساب العمل في كل من الخطوتين في اعـادة توزيع العمـل ، كأن يخصص للخطوة الثانية نصف الوقت فقط بينما يقضي الموظف القائم بها نصف الوقت الآخر في مساعدة الموظف الأول أو في القيام بعمل آخر يسند إليه . ومن ثم نضمن بذلك تحقيق التوازن في توزيع أعباء العمل بين الموظفين .

ب ــ ربط الأعمال Relating Tasks :

يفيد حساب العمل في تحقيق الترابط بين الواجبات والأعمال المختلفـة التي يؤديها كل موظف .فإذا كان عديد من الأفراد في الوحدة التنظيمية يمارسـون أعمالاً غير مرتبطة ببعضها ، فإن حساب أو قياس العمل سوف يعاون في تحليل هذه المهام لتحديد مدى إمكانية تجميعها في شكل أكثر تناسقاً . وبمعنى آخر فإنه من خلال تحليل وقياس العمل لكل عملية على حده ، يمكن التوصل إلى إعادة تقسيم العمليات إلى أعمال متخصصة وذلك على أساس كمية العمل المنجز في

كل نوع من الأعمال ، ثم إعادة توزيع الأعمال على العاملين في ضوء قدراتهم وتخصصاتهم .

جـ ـ تقسيم العمل Work Division :

يستخدم حساب العمل في التعرف على نوع التصرف الذي تتطلبه أنواع مختلفة من الأعمال وعزل المسائل الشاذة التي تتطلب معالجة خاصة أو استثنائية . مثال ذلك حساب نسبة الأخطاء في أداء أعمال معينة تجري عليها عملية المراجعة ، ومن ثم تركيز المراجعة على تلك الأعمال التي ترتفع فيها نسبة الأخطاء . ويترتب على هذا الاجراء تخفيض عدد المراجعين بقسم المراجعة نتيجة تخفيض عبء العمل بالقسم .

وفي هذا المجال فإن حساب أو قياس العمل يفيد في تحديد قيمة الجزئيات المختلفة من الأعمال بهدف التعرف على تلك الجزئيات ضئيلة القيمة والأهمية بالنسبة للعملية الكلية . ففي مثالنا الخاص بنشاط المراجعة ، قد يكشف حساب العمل عن أن إحدى خطوات المراجعة تظهر أخطاء بمعدل ٢/١ ٪ مثلا . ومن ثم تكون هذه الخطوة ضئيلة القيمة رغم أنها قد تستهلك وقتاً وجهداً وتكلفة بنفس القدر الذي تستهلكه خطوة أخرى للمراجعة تظهر أخطاء بمعدلات كبيرة ، الأمر الذي يفيد معه إلغاء تلك الخطوة ضئيلة القيمة وإسناد مهام أخرى للموظف القائم بها .

د ـ تحديد مواقع الاختناقات Bottlenecks :

إن عدد الوحدات التي تمر بنقطة حرجة قد يكون دليلاً على عمليات التنظيم والضبط اللازمة . وهنا يساعد حساب العمل في التعرف على مشاكل الأداء والتأخيرات المترتبة على ضغط العمل وتراكمه عند نقاط معينة . فعن طريق حساب أو قياس العمل المنجز في مكان ضغط العمل قد نجد انه من الأنسب زيادة عدد الموظفين الذين يؤدون العمل في هذا المكان بما يكفل انتظام سير العمل بين مواقعه المختلفة . وقد نصل بالتحليل إلى إمكانية إعادة توزيع العمل

على نفس القوى العاملة المتاحة بدون زيادة وذلك عن طريق سحب موظفين من مواقع يقل فيها عبء العمل والحاقهم بمواقع أخرى يزداد فيها عبء وضغط العمل .

هـ ـ تبيان الاحتياجات من القوى العاملة Personnel Required :

إن أحجام العمل المتزايدة أو التي يجري إعادة النظر فيها وتعديلها ، قد يتم إقامة الدليل عليها على ضوء حقائق وأرقام يمكن أن تستخدم لتقدير احتياجات الوحدات التنظيمية من القوى العاملة على ضوء حجم العمل بها .

و ـ إثارة الاهتمام Stimulating Interest :

يهتم غالبية الافراد بإنجازات وحدتهم التنظيمية مقارنة بإنجازات وحدات أخرى تؤدي أعمالاً مشابهة . ويظهر حساب العمل حجم تلك الانجازات ، ومن ثم يمكن استخدامه لاثارة الإهتمام والروح التنافسية بين العاملين .

وسائل قياس العمل :

سبقت الاشارة إلى أن حساب أو قياس العمل يعني بتحديد كمية العمل المؤدى خلال فترة زمنية محددة .

والواقع أن الأعمال المختلفة يستغرق أداؤها أوقاتاً مختلفة . ويؤثر في ذلك طبيعة العمل وصعوبته والمجهود الذي يتضمنه وظروف العمل وغيرها من العوامل المؤثرة في طول الوقت اللازم لأداء العمل .

وفي قياس العمل تركز الادارة على تحديد الوقت الذي يستغرقه عامل متوسط الأداء يعمل بسرعة عادية لأداء عمل معين . وعلى ضوء معرفة هذا الوقت يمكن تحديد معدل الأداء ، وهو عدد الوحدات الواجب إنجازها في وحدة زمنية معينة .

وبصفة عامة يفيد قياس العمل فيما يلي :

١ ــ تحديد وإسناد عبء العمل بدرجة مناسبة بحيث يكون هناك قدر من التوازن في عبء العمل بين أعضاء مجموعة العمل .

٢ ــ وضع خطط العمل بدرجة أكثر فعالية .

٣ ــ وضع أساليب متابعة وتقييم الأداء ومعالجة الانحرافات.

٤ ــ تحديد الأزمنة النمطية لأداء العمل وكذلك عدد العاملين اللازمين لأداء هذا العمل .

٥ ــ الاستفادة القصوى من إمكانيات وطاقات القوى العاملة المتاحة .

٦ ــ ضمان اتفاق دخل العامل مع إنتاجيته .

٧ ــ رفع معنويات العاملين بسبب وجود ظروف أفضل للعمل ومعدلات عمل مناسبة وعادلة .

٨ ــ تقييم كفاءة العاملين على أساس منطقي وموضوعي وهو مقاييس العمل .

٩ ــ سهولة تحديد تكلفة العمل .

١٠ ــ إمكان المقارنة بين طرق العمل البديلة على ضوء مقارنة أوقات الأداء الخاصة بها .

١١ ــ إتاحة الفرصة لوضع خطط الأجور الحافزة .

ومن الوسائل الشائعة في قياس العمل ، الساعة الميقاتية Stop Watch ، وصحيفة دراسة الوقت Time Study Sheet وهي عبارة عن صحيفة مثبتة على لوحة خاصة تسجل بها ملاحظات القائم بالدراسة بشأن العمل الذي يؤدى ووقت بدايته ونهايته .

خطوات إجراء قياس العمل[1] :

١ ــ اختيار العامل الذي ستجري عليه الدراسة :

وهو عامل أو موظف متوسط الأداء أو الكفاءة ويعمل بسرعة عادية . هذا إلى جانب درايته التامة بالعمل ، فضلاً عن تعاونه لاتمام الدراسة بنجاح . ولهذا تبدو أهمية مقابلة خبير الدراسة لهذا العامل ـ عن طريق المشرف ـ واطلاعه على أهمية الدراسة والغرض منها وأبعادها بما يضمن الحصول على تعاون العامل وتأييده للدراسة .

٢ ــ شرط المعايرة :

من الأهمية بمكان عدم عمل قياس للوقت إلا بعد تحديد طرق وأساليب نمطية للأداء . كذلك لا بد أن نتأكد من أن ظروف العمل هي الأخرى ظروف نمطية بالنسبة لكافة العاملين الذين يؤدون نفس العملية .

٣ ــ تقسيم العمل إلى عناصره Elements :

يمثل العنصر خطوة متميزة من عملية معينة . وتكون الخطوة عادة قصيرة نسبياً وذات بداية ونهاية محددة . ويساعد تقسيم العمل إلى عناصره في دراسة ووصف العمل تفصيلاً والوقوف على كيفية أدائه . ويستعان في ذلك بلوحة الملاحظة Observation Sheet وهي لوحة يسجل عليها عناصر العمل تفصيلاً وكذا الوقت الذي يستغرقه أداء كل عنصر .

وفي تحديد الوقت الذي يستغرقه أداء كل عنصر تستخدم إحدى طريقتين على الوجه التالي :

---

(١) للتوسع في موضوع قياس العمل ، راجع :

(a) — Eileen K. Burton, Measuring the Effectiveness of a Performance Appraisal System (St. Louis — University of Washington 1979).

(b) — Dennis A. Whitmore, Work Measarement (London — Heinemann, 1975).

أ ـ طريقة الوقت الارتدادي Snapback حيث تعاد عقارب الساعة الميقاتية إلى الصفر عند نهاية أداء كل عنصر من عناصر العملية . ثم نبدأ من جديد في تسجيل الوقت عند بدء أداء العنصر الثاني وهكذا . . .

ب ـ طريقة الوقت التراكمي Cumulative حيث تستمر الساعة في تسجيل وقت الدراسة بأكملها . ويقوم ملاحظ الدراسة بقراءة الساعة عقب نهاية أداء كل عنصر ويسجلها في العمود الخاص بالقراءة (ق) على لوحة الملاحظة تحت العنصر. ويحدد مقدار الوقت (م) الذي استغرقه أداء كل عنصر من مختلف العناصر بطرح القراءات (في أعمدة القراءة) من بعضها البعض .

ويوضح الشكل التالي لوحة الملاحظة لتسجيل الوقت . هذا وتعتبر العناصر التي لا تشكل جزءاً منتظماً من العمل بمثابة عناصر غريبة أو أجنبية Foreign Elements مثل التحدث مع عامل آخر . وتسجل أوقات هذه العناصر في طريقة الوقت التراكمي على أن تطرح من الوقت الذي استغرقه أداء العنصر . أما في حالة استخدام طريقة الوقت الارتدادي فلن تسجل أوقات هذه العناصر الأجنبية من الدراسة وذلك بتوقيف الساعة الميقاتية أثناء حدوث هذه العناصر .

وطالما أن العامل لا يعمل باستمرار بنفس السرعة، لذا كان من الواجب ملاحظة عدد كاف من الدورات للحصول على وقت يمثل عملية معينة تمثيلاً مقبولاً . ويعتمد عدد الدورات التي تسجل أوقاتها على طبيعة العمل ولكنها بصفة عامة يجب أن تكون كبيرة بدرجة كافية لاعطاء عينة ممثلة .

ومن المفضل أن تتم الدراسة في أوقات مختلفة خلال اليوم أو خلال ورديات أو مناوبات عمل مختلفة للتأكد من أخذ أي تغييرات في ظروف العمل في الاعتبار عند الدراسة . ويعتمد عدد الدورات الواجب ملاحظتها على درجة الدقة المطلوبة . ويعتمد ذلك بدوره على طول دورة العمل وعدد الأفراد المشتغلين فيها . وقد قدر أنه يجب ملاحظة ٥٠ دورة على الأقل من العمليات

ذات الدورة القصيرة، ٢٠ أو ٣٠ دورة على الأقل من العمليات ذات الدورة الطويلة . وبصفة عامة فإن هذه الأرقام مجرد مؤشر حيث أنه بعد إجراء الدراسات العديدة لأوقات العناصر المختلفة ، إذا ما ظلت هناك شكوك في ذهن القائم بالدراسة حول دقة الأرقام التي انتهت إليها ، وجب عليه إجراء مزيد من الدراسة والتحليل .

لوحة الملاحظة لدراسة الوقت

التاريخ ... وقت بدء الدراسة ... وقت انتهاء الدراسة ... الوقت المنقضي ... رقم اللوحة ... الملاحظ ...	وصف العنصر الأول		وصف العنصر الثاني		وصف العنصر الثالث		وصف العنصر الرابع		وصف العنصر الخامس		وصف العنصر السادس		نوع العملية ... رقم الجزء ... اسم العامل .. رقم الآلة ...
	ق	م	ق	م	ق	م	ق	م	ق	م	ق	م	عناصر غريبة : التحدث مع عامل آخر :
اجمالي الوقت المستغرق في أداء العنصر													اجمالي الوقت العادي :
عدد الدورات													المسموحات :
الوقت المختار													الوقت المعياري
عدد مرات حدوث العنصر في كل دورة													
تقدير سرعة الأداء													
الوقت العادي													

الوقت المختار Selected Time :

بعد تحديد عدد الدورات الواجب ملاحظتها وتسجيل الوقت الذي استغرقه أداء كل عنصر من العناصر في كل دورة ، يتم اختيار الوقت المتوسط لكل عنصر. ويتم ذلك عادة بقسمة مجموع أوقات العنصر في مختلف الدورات على عدد

الدورات. مثال ذلك اذا كان اجمالي الوقت الذي استغرقه أداء أحد العناصر في ١٥ دورة (حيث أخذنا ١٥ قراءة لكل عنصر) هو ١,٢٧ دقيقة ، فان متوسط الوقت الذي يستغرقه أداء هذا العنصر في الدورة الواحدة = ١,٢٧ ÷ ١٥ = ٠٨٥, دقيقة.

تقدير سرعة الأداء Rating :

لا يعمل العمال بنفس السرعة . ومن ثم ليس من العدل أن نحدد معياراً زمنياً للأداء مبنيًا على الوقت الذي يستغرقه عامل سريع أو عامل بطيء في أداء عمله . ولهذا يجب خصم مسموحات للسرعة من الأوقات التي حصلنا عليها من دراسة الوقت وذلك مقابل السرعة التي يؤدي بها العامل عمله . والطريقة الشائعة في تحديد سرعة الأداء هي اعتبار أن العامل الذي يعمل بسرعة عادية أو متوسطة ، يعمل بمعدل سرعة يعادل ١٠٠٪ وإذا كان العامل يعمل بسرعة أقل من السرعة العادية فيكون معدل سرعته أقل من ١٠٠٪ (٨٥٪ مثلاً) . وعكس ذلك إذا كان العامل يعمل بسرعة أكبر من ١٠٠٪ (١٢٠٪ أو ١٥٠٪ مثلاً) .

وهناك اتفاق عام في أوساط الأعمال على معايير السرعة العادية أو القياسية في أداء العمل Standard Pace والتي في ضوئها يقاس معدل سرعة أداء العامل للعمل .

الوقت العادي Normal Time :

هو الوقت اللازم لعامل متوسط مدرب يعمل بسرعة عادية لأداء عمل معين . ويحدد هذا الوقت بضرب الوقت المختار × معدل سرعة الأداء . فإذا كان الوقت المختار لأحد عناصر العمل هو ٠,٠٧٤ دقيقة وكان معدل سرعة العامل في الأداء ٩٠٪ فإن الوقت العادي للأداء = ٠٧٤, × ٩٠, = ٠٦٦, دقيقة .

وبجمع الوقت العادي لمختلف العناصر نحصل على الوقت العادي الكلي اللازم لأداء دورة واحدة للعمل .

المسموحات Allowances :

بعد حساب الوقت العادي يضاف إليه مقدار المسموحات الضرورية لقاء قضاء العامل لحاجاته الشخصية وهي تقدر عادة بنسبة ٥٪ من الوقت العادي أو ٢٤ دقيقة خلال فترة عمل قدرها ٨ ساعات . كذلك هناك مسموحات مقابل الراحة للتغلب على التعب والاجهاد . وبديهي تختلف نسبة مسموحات الراحة باختلاف طبيعة ونوع العمل ومقدار الجهد المبذول . وكذلك تحدث أعطال أخرى نتيجة إعطاء المشرف للتعليمات اللازمة للعمال وكذلك ضبط الآلات والمعدات الأمر الذي يقتضي حساب مسموحات عنها . وتجدر الاشارة إلى أن المسموحات لا تكون عن أعطال يمكن للعامل أن يتفاداها مثال ذلك تحدثه مع زميل له . وتقدر المسموحات عادة بنسبة مئوية من الوقت العادي .

الوقت المعياري أو القياسي Standard Time :

إن الهدف الأساسي لدراسة الوقت هو الوصول إلى الوقت المعياري لأداء العمل . ويحسب الوقت المعياري باضافة المسموحات إلى الوقت العادي . مثال ذلك إذا كان إجمالي الوقت العادي اللازم لأداء دورة واحدة للعمل = ١,٠٤٣ دقيقة وكانت المسموحات بنسبة ١٥٪ من الوقت العادي فإن الوقت المعياري = ١,٠٤٣ + (١,٠٤٣ × ١٥٪) = ١,١٩٩ دقيقة (وهو الوقت المعياري للدورة الواحدة) . وبقسمة هذا الوقت على عدد الوحدات المنتجة ينتج لدينا الوقت المعياري للوحدة المنتجة .

معايير الوقت المحددة من قبل :

هناك أنظمة أخرى لتحديد الوقت المعياري أو القياسي منها طريقة المعايير الزمنية السابق تحديدها Predetermined Time Standards ويتم ذلك بتحليل الحركات الأساسية اللازمة لأداء عمل ما ثم نطبق عليها قيم زمنية محددة من قبل بواسطة دراسات تقوم بها عادة منظمات متخصصة . وتحدد هذه الدراسات عادة القيم الزمنية التي تستغرقها حركات معينة كمسك شيء أو تحريكه أو التخلي

عنه . . . الخ . وباضافة المسموحات الزمنية الى هذه القيم نحصل على الوقت المعياري لأداء الحركة .

قياس الوقت عن طريق العينات :

إن قياس الوقت عن طريق العينات أسلوب فني يتم بمقتضاه تسجيل عدد كبير من الملاحظات العشوائية خلال فترة من الوقت على مجموعة من الآلات أو عمليات التشغيل أو العمال . ويتم تسجيل ما يحدث لحظة المشاهدة . وتكون النسبة المئوية للملاحظات المسجلة لنشاط أو عطل معين هي مقياس للنسبة المئوية للوقت الذي يحدث خلال ذلك النشاط أو العطل . وتعرف هذه الدراسة باسم دراسة نسبة العطل . ومن أمثلة مجالات هذه الدراسة تحديد نسبة الوقت الذي يقضيه العامل في أداء عناصر معينة مثل تنظيف الآلة أو تزييتها وكذلك نسبة الوقت الذي يتم فيه تشغيل الآلة ونسبة الوقت الذي تتعطله الآلة ونسبة الوقت الذي يقضيه العامل في أداء كل عنصر . . وهكذا .

وإذا فرض أننا سجلنا ، خلال زيارات عشوائية في اليوم ولعدة أيام ، ما يؤديه أحد العمال ، ووصلنا إلى عدد كبير من الملاحظات أو المشاهدات على الوجه التالي :

العنصر	عدد المرات التي يؤدي فيها العامل العمل في هذا العنصر عند الملاحظة	النسبة المئوية
تشغيل الآلة	٨٠٠	٨٠ ٪
تزييت الآلة	١٥٢	١٥ ٪
عاطل (بدون عمل)	٤٨	٥ ٪
	١٠٠٠	١٠٠٪

ويتضح من الملاحظات المسجلة أن العامل يستغرق ٨٠٪ من وقته في تشغيل الآلة ، ١٥٪ في تزييتها ، في حين يكون بلا عمل في ٥٪ من الوقت .

وبصفة عامة تستخدم هذه الطريقة الاحصائية لتحديد نسب الانتفاع من عنصري القوى العاملة والآلات في المشروع الصناعي ، ودراسة كل من الوقت المنتج والوقت غير المنتج وحساب نسب الأعطال والتوقفات ودراسة أسبابها . وفي ضوء ذلك يمكن اتخاذ ما يلزم من اجراءات لرفع كفاءة استخدام هذه العناصر الانتاجية من خلال استبعاد هذه الأعطال والتوقفات أو خفضها إلى أقل حد ممكن .

وتعتمد هذه الطريقة على نظرية الاحتمالات حيث يتم أخذ عينات من مكان دراسة العمل (المصنع أو الورشة مثلاً) وذلك لتلافي الأخطاء الناتجة عن استعمال الساعة الميقاتية ، وهو الخطأ في قراءة الساعة أو تعمد العامل أن يبطىء في عمله حتى يحسب وقتاً أكبر للأداء .

وتتلخص أبعاد هذه الطريقة في أنها تقترب من الجانب الاحصائي ، وتعتمد على أخذ عينات من مجتمع البحث . وتجري على هذه العينة المختارة مشاهدات يسجل من واقعها ما يحدث على الطبيعة لحظة المشاهدة بالنسبة لكل عامل من العمال الموجودين بمكان الملاحظة (مصنع مثلاً) .

وتتم المشاهدات على فترات دورية يتم توقيتها واختيارها أي اختيار أوقاتها بطريقة عشوائية عن طريق جداول معدة لذلك .

وفي كل مرة تتم فيها المشاهدة يتم تسجيل ما يقوم العامل بعمله فعلاً لحظة المشاهدة ، وهكذا بالنسبة لجميع العمال موضع الملاحظة (وقد يكون بالنسبة للآلات كما ذكرنا) .

وفي العادة تعد قائمة بالعناصر المختلفة للعمل . وتختار هذه العناصر بطريقة ما بحيث أن عمل جميع الأفراد موضع الدراسة يغطي بهذه العناصر المأخوذة. ويساعد في ذلك أن يكون كل واحد من العاملين له عمل محدد

تحديداً دقيقاً حيث إن طريقة دراسة نسبة العطل R.D. Study تشير إلى ما إذا كان الافراد موضع الدراسة يقومون بعناصر هذا العمل فعلاً ، وفي حالة الايجاب ما مدى نسبة قيامهم بكل عنصر منها ، أي مدى تكرار كل عنصر من العناصر بالنسبة للعدد الكلي للمشاهدات .

بعد ذلك يتم تسجيل هذه الملاحظات في كشف معد لذلك يوضح ما قام كل عامل بعمله لحظة المشاهدة وفي خلال فترات المشاهدات المختلفة والتي تحدد أوقاتها بطريقة عشوائية . ويوضح هذا الكشف عدد المرات التي يتكرر فيها حدوث كل عنصر من العناصر في كل فترة من فترات المشاهدة ، ومن ثم يمكن إعداد كشف تفريغ يبين نسبة تكرار حدوث كل عنصر من العناصر إلى العدد الكلي للمشاهدات .

ويستخدم المدخل الرياضي للوصول إلى مقدار الانحراف Deviation للنسب المستخرجة عن النسب الحقيقية حيث إننا كما ذكرنا سابقاً تعتمد هذه الطريقة على عينة تؤخذ من مجتمع البحث ، ومن ثم فالنتيجة لن تكون من الدقة الكبيرة بحيث يعتمد عليها كلية ، ولذلك نلجأ للناحية الاحصائية والرياضية .

وقد وجد على هذا الأساس الرياضي أنه إذا كان :

المجموع الكلي للمشاهدات = ن
، نسبة تكرار حدوث العنصر = ب

يكون الحد الأقصى للانحراف عن النسبة الحقيقية (د) على الوجه التالي :

$$د = ٢ \sqrt{\frac{ب\,(١٠٠ - ب)}{ن}}$$

ومن خلالها نعرف الحدين الأقصى والأدنى اللذين تقع خلالهما النسبة الحقيقية ، أي أن النسبة الحقيقية= ب $\pm$ د .

ويلاحظ أنه كلما زاد العدد الكلي للملاحظات أو المشاهدات (ن) كانت النتائج دقيقة .

ومن ناحية أخرى فإنه بعد استخراج الانحراف قد نرى أنه لا بد لنا من تغيير الانحراف عن النسب الحقيقية وذلك حسب الغرض من قياس العمل . وفي هذه الحالة نضطر لحساب العدد الكلي للمشاهدات التي يمكن أخذها في هذه الحالة ، وتكون على الوجه التالي :

$$ن = \frac{٤ ب (١٠٠ - ب)}{د^٢}$$

بعد ذلك يرفع تقرير إلى المسئولين محتوياً على :

١ ــ موضوع الدراسة .

٢ ــ الفترة التي خلالها أجريت الدراسة .

٣ ــ العناصر elements

٤ ــ ملخص نتائج كشف التفريغ (أي نسبة تكرار كل عنصر من العناصر إلى المجموع الكلي للمشاهدات) .

٥ ــ ملاحظات عن الأرقام النهائية الناتجة من كشف التفريغ .

٦ ــ التوصيات لعلاج الموقف .

ويلاحظ ضرورة أخذ النقط التالية في الاعتبار عند إجراء الدراسة :

١ ــ يجب التزود بمعلومات عامة عن طبيعة العمل بالقسم أو الورشة أو المكان الذي ستجري به الدراسة . وذلك لاستخلاص العناصر الخاصة بأوجه النشاط في مكان العمل .

ويجب أن تختار العناصر بطريقة ما بحيث يغطي عمل جميع الأفراد في مكان العمل بهذه العناصر المأخوذة .

٢ ــ يجب التأكد من أن الموقف خلال الدراسة يمثل موقفاً عادياً ، أي يمثل ما

يحدث فعلاً وعادة ، حيث إن أي مواقف شاذة غير عادية تؤخذ في الدراسة تؤدي إلى عدم تمثيل المشاهدات التي تسجل للواقع والحقيقة وما يحدث عادة .

٣ ـ يجب أن يشمل تسجيل المشاهدات كل الوقت العادي المحدد للعمل (اليوم كله) ومن ثم تكون فترات المشاهدة موزعة على يوم العمل كله .

٤ ـ يجب أن يكون اختيار الأوقات التي تسجل فيها المشاهدات بطريقة عشوائية Random للبعد عن التحيز في أوقات معينة قد لا تمثل الموقف العادي .

٥ ـ يجب إحاطة جميع العمال الذين ستشملهم الملاحظة والدراسة بأغراض البحث والمشاهدة ، وذلك لتجنب الشعور بالشك والريبة من جانبهم نحو الهدف من الدراسة ، إذ يجب إخبارهم بأن هذه الأبحاث والمشاهدات إنمّا هي للوقوف على المشاكل الموجودة والتي تؤثر في عملهم وتعرقل سيره وتزيد من المجهود الضائع .

٦ ـ يجب تسجيل المشاهدات في نفس وقت ملاحظتها ، حيث إن المشاهدات والوقائع تختلف من وقت لآخر بل من دقيقة لأخرى .

مثال على طريقة العينات « Ratio Delay Study » :

إذا فرضنا أن هناك قسماً للتخزين بإحدى الشركات به مجموعة مكونة من ٧ عمال تشتغل بأعمال التخزين . ويجري العمل الخاص بهم على الوجه التالي :

١ ـ إحضار المنتجات من المخازن لعربات النقل Trucks .

٢ ـ إحضار الخامات من عربات النقل إلى المخازن Stores .

٣ ـ يستخدمون في نقلهم للمنتجات والخامات عربات صغيرة تدفع باليد .

وبعد التعرف على طبيعة العمل ومحتوياته قام أخصائي قياس العمل باستخراج العناصر التي تغطي عمل المجموعة ، وهذه العناصر هي :

١ ــ تحميل عربات النقل .

٢ ــ تفريغ عربات النقل .

٣ ــ عربة اليد مملوءة .

٤ ــ عربة اليد فارغة .

٥ ــ تحميل عربة اليد .

٦ ــ تفريغ عربة اليد .

٧ ــ محادثة مع الملاحظ .

٨ ــ انتظار .

٩ ــ ليس لديه عمل .

١٠ ــ غائب .

وقد قرر الخبراء إجراء الدراسة في يومين على الوجه التالي :
١ أغسطس من ٩ ـ ١١ صباحاً ، من ١ ـ ٣ مساء
٣ أغسطس من ٨ ـ ١١ صباحاً ، من ٢ ـ ٤ مساء .

وقد أخذت الأوقات التي يتم فيها تسجيل المشاهدات بطريقة عشوائية من جدول معد لذلك Table of Random Numbers .

ففي يوم ١ أغسطس بدأوا في الساعة ٩ صباحاً بأول ملاحظة ، وفي ٩,٠٧ بالملاحظة الثانية . . وهكذا . وقد سجلت الوقائع بالأرقام الخاصة بالعناصر . أي أنه في وقت الملاحظة إذا وجد العامل مثلاً يقوم بتحميل عربة اليد فيسجل أنه يقوم بالعمل رقم ٥.

وفيما يلي قائمة بالمشاهدات التي تم تسجيلها خلال الفترة من ٩ ـ ١١ صباح يوم ١ أغسطس .

رقم العامل / الوزن	٩,٠	٩,٠٧	٩,١٢	٩,٢٣	٩,٢٩	٩,٤٢	٩,٤٨	٩,٥٧	١٠,٠٦	١٠,١٦	١٠,٣١	١٠,٢٥	١٠,٣٤	١٠,٥٢
١	٣	٤	٥	٥	٧	٣	٩	٦	١	١	١	١٠	٧	٢
٢	٨	١	١	١	١	٩	١	١	١٠	١	٤	٤	٥	٥
٣	٣	٦	٦	٢	٢	٢	٢	٥	٥	٣	٦	٦	٨	٢
٤	٥	٥	٦	٦	٦	١٠	٢	٤	٥	١٠	٥	٣	١	١
٥	٩	٧	٨	٢	٢	٢	٢	٢	٣	٤	٥	٥	٥	١٠
٦	٢	٢	٢	٢	٧	٤	٥	٥	٥	٦	٦	٦	٦	٦
٧	١٠	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٦	٢	٢	٢	٩	٢	٢

ومن هذه القائمة اتضح لنا عدد المرات التي حدث فيها كل عنصر ، ويمكن اعـداد كشف تفريـغ يبين نسبـة تكرار حـدوث كل عنصـر إلى المجموع الكـلي للمشاهدات ، كما هو موضح فيما يلي :

كشف تفريغ عدد المشاهدات

رقم العنصر	١ أغسطس		٣ أغسطس		المجموع	النسبة ٪
	٩ - ١١	١ - ٣	٨ - ١١	٢ - ٤		
١	١٢	١٧	٢٣	١٦	٦٨	١٥
٢	٢١	١٧	٢٢	١٩	٧٩	١٨
٣	٦	٥	١٠	٨	٢٩	٦,٥
٤	٦	٤	١١	٩	٣٠	٧
٥	٢٢	١٦	٢٦	١٩	٨٦	١٩
٦	١٤	٢١	٢٨	١٦	٧٩	١٨
٧	٤	٣	٤	٢	١٥	٢,٥
٨	٣	٥	٩	٥	٢٢	٥
٩	٤	٧	٥	٣	١٩	٤
١٠	٦	٣	٥	٧	٢١	٥
	٩٨	٩٨	١٤٦	١٠٥	٤٤٧	٪١٠٠

ونظراً لاعتمادنا على عينة ، فللدقة يمكن حساب أقصى انحـراف عن النسبة الحقيقية بالمعادلة الآتية :

$$د = ٢ \sqrt{\frac{ب(١٠٠ - ب)}{ن}}$$

ومن‌ثم فالنسبـة الحقيقيةتقع بين ± د

وكلمازاد العـدد الكلـيللملاحظات كانت النتائج دقيقة .

مثـال : لحسـاب الانحـرافللعنصر رقم ٦

$$الانحراف = ٢ \sqrt{\frac{١٨(١٠٠ - ١٨)}{٤٤٧}}$$

= ٣,٥ تقريباً

ومن ثم تكون النسبة الحقيقية (لتفريغ عربة اليد) تقع ما بين ٢١,٥٪ و١٤,٥٪. وبمعنى آخر فإن العنصر يستغرق ما بين ٢١,٥٪ و١٤,٥٪ من الوقت.

وإذا كنا نريد أن يكون الانحراف ٢٪ فقط عن النسبة الحقيقية، مع ملاحظة عدم تغير النسبة الأولى، فإن العدد الكلي للمشاهدات =

$$\frac{٤ \times ١٨ (١٠٠ - ١٨)}{٢^٢} = ١٤٧٥$$

ويلاحظ أننا نغير الانحراف المطلوب حسب الغرض من دراسة الوقت (قياس العمل): هل الغرض مثلاً وضع أساس للأجور التشجيعية؟ أو تخطيط ومراقبة الانتاج؟ أو تحديد كمية العمل لكل عامل؟ أو تحديد عدد العمال؟... . الخ. ولهذا يجب أن تستمر الدراسة إذا كنا نريد انحرافاً أقل. ومن ثم يجب أن نحصل على مشاهدات أكبر كلما كان الانحراف المطلوب أقل، وهكذا.

استخدام طريقة دراسة نسبة العطل في تحديد الزمن القياسي:

يتم ذلك باتباع الخطوات التالية:

١ ــ يتم تقسيم العمل المراد تحديد زمنه القياسي إلى عناصره المحددة.

٢ ــ تجري دراسة نسبة العطل R. D. S. كما سبق إيضاحه.

٣ ــ يتم تحديد نسب الانتفاع من وقت العامل.

مثال ذلك قد نجد من خلال ٤٠ ملاحظة أن العامل يؤدي العمل (أ) ١٦ مرة، أي أن العمل (أ) يستغرق

$$\frac{١٦}{٤٠} \times ١٠٠ = ٤٠٪ \text{ من الوقت}$$

٤ ـ يتم تحديد متوسط الأداء للعامل أثناء فترة الدراسة .

مثال ذلك قد نجد أن سرعة أو معدل أداء هذا العامل ١١٠ (عامل جيد) ولنفرض أن فترة الدراسة هي يوم عمل (٧ ساعات = ٤٢٠ دقيقة) .

٥ ـ يتم حساب عدد الوحدات المنتجة خلال فترة الدراسة (لنفرض أنهـا ٤٠ وحدة في يوم العمل) .

٦ ـ يجري حساب الزمن الحقيقي المستغرق في أداء العمل (أ) وهو يساوي (زمن الدراسة × نسبة الانتفاع) =

(٤٢٠ × ٤٠٪ = ١٦٨ دقيقة)

٧ ـ يتم تحديد زمن وحدة الانتاج ($\frac{١٦٨}{٤٠}$ = ٤,٢ دقيقة)

٨ ـ يتم الحصول على الزمن القياسي لوحدة الانتـاج وهـو يسـاوي : الزمـن الحقيقي × متوسط معدل الأداء + المسموحات

أي ٤,٢ × ١١٠٪ + ١٥٪ (فرضاً) = ٤,٧٧ دقيقة .

وهكذا لبقية العناصر .

وكما سبقت الاشارة إليه فإن الزمن القياسي هو الزمن الذي يؤدى فيه عمل ما بواسطة عامل عادي متوسط المهارة تحت اشراف مناسب . ويتميز هذا الأداء ببذل مجهود معقول بكمية ثابتة وبطريقة مستمرة .

اقتصاديات الحركة

Motion Economy

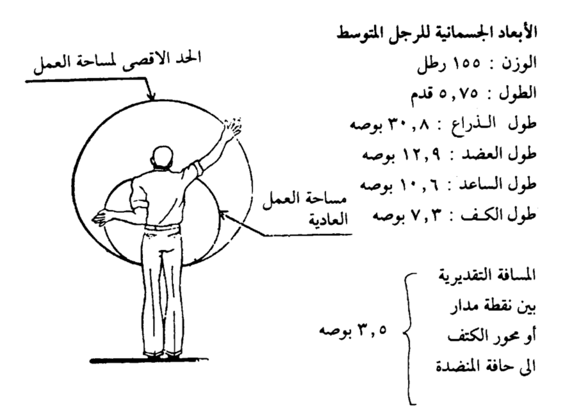
مساحات العمل :

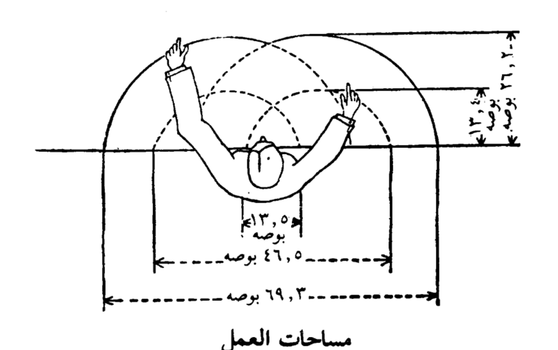
إن كثيراً ، من العمليات ، مثل التجميع والفرز والاصلاح وغيرها ، يمكن أداؤها بمجهود أقل وبكفاءة أكبر إذا اتبعت مبادىء اقتصاديات الحركة . فهناك مساحة مادية محددة يجب أن توضع فيها المواد والمهمات حتى تكون في متناول اليد وحتى يمكن أداء العمل بدون إسراف في الجهد أو الطاقة .

والحد الأقصى لمساحة العمل المناسبة للشخص الواحد سواء أكان واقفاً أو جالساً ، يمكن تحديده عن طريق بسط كل ذراع من الكتف وعمل مجال أو مدى دائري على أن تكون الأكتاف بمثابة نقط مدارية أو محورية Pivotal Points . وينتج عن تداخل الأقواس التي يكونها الذراعان تواجد منطقة لا يمكن لليدين معاً أن تعملا سوياً خارجها بدون تحريك الجسم .

ويمكن تحديد الحد العادي لمساحة العمل المناسبة للشخص عن طريق رسم قوسين بنفس الطريقة السابقة ، ولكن هنا يكون الساعدان ممتدين بينما يكون العضدان مرتخيين والمرفقان ملاصقين للجسم . وتكوّن المساحة المتداخلة منطقة يمكن أن تعمل اليدان فيها بأكثر ملاءمة وبراحة قصوى . وفي داخل هذه المساحة تكون رحلة العين أي تحركاتها Eye Travel عند حدها الأدنى .

ويصور الشكل التالي الحدين الأقصى والعادي لمساحة العمل .





مساحات العمل

المبادىء :

في تحليل العمليات ، وعند إدخال التحسينات المتضمنة للمجهود البدني ، توجد مبادىء لاقتصاديات الحركة . وتطبق هذه المبادىء بصفة عامة على العمليات التكرارية . وفي بعض المواقف ـ ونتيجة لعوامل مادية ـ قد لا يمكن تطبيق مبدأ معين من هذه المبادىء .

وبصفة عامة فإن المبادىء هي :

أ ـ يجب أن تبدأ اليدان حركاتهما في نفس الوقت .

ب ـ يجب أن تنهي اليدان حركاتهما في نفس اللحظة .

جـ ـ يجب ألا تتعطل اليدان في نفس اللحظة فيما عدا فترات الراحة .

د ـ يجب أن تكون حركات الذراعين في اتجاهات مضادة ، وأن تكون حركات متماثلة ومتناسقة في تركيبها ، وأن تؤدى الحركات في وقت واحد .

هـ ـ يجب دراسة حالات التوقف والعمل على إزالة أسبابها كلما أمكن ذلك .

و ـ يجب أن تكون حركات اليد بسيطة كلما أمكن ذلك لتوفير حركات سريعة . وكلما قلت حركات الجسم ، أصبحت الحركة أسرع .

وفيما يلي تقسيم لحركات الجسم وفقاً لاقتصادياتها :

(١) حركات الإصبع فقط .

(٢) حركات الإصبع والرسغ .

(٣) حركات الإصبع والرسغ والساعد .

(٤) حركات الإصبع والرسغ والساعد والعضد .

(٥) حركات الإصبع والرسغ والساعد والعضد والجسم .

(ويلاحظ أن الفئة الأخيرة (٥) تتطلب تغيير وضع الجسم بينما لا تتطلب الفئات الأربعة السابقة ذلك).

ز ـ يجب أن توضع المواد والمعدات قريبة من العامل وداخل نطاق مساحة العمل العادية .

ح ـ إن نقل الأشياء الصغيرة بالانزلاق يكون أسرع مما لو حملت. (مستفيدين من الجاذبية الأرضية).

ط ـ الحركات المستمرة التي تأخذ شكل منحنى تقلل من الاجهاد وتكون مرغوبة بدرجة أكبر من الحركات المستقيمة التي تتضمن توقفات أو تغييرات فجائية في الاتجاه .

ى ـ يجب تنظيم تتابع الحركات بدرجة تسمح بزيادة إمكانية الاتزان أو الايقاع Rhythm بطريقة أوتوماتيكية .

ك ـ يجب وضع المواد والمعدات في مكانها المناسب قبل بدء العمل وذلك لتقليل عمليات البحث عنها .

دراسات تخطيط مكان العمل
Layout Studies

تعتبر خريطة تخطيط مكان العمل Layout Chart بمثابة رسم تخطيطي للتسهيلات المادية في أحد المكاتب أو المصانع أو الورش أو المخازن أو غيرها بما يمكن معه تتبع خط سير العمل .

ويتأثر المسار الذي يستخدمه أو يتبعه الأفراد أو المواد أو الأوراق بقيود أو حدود فنية وبأخرى ذات طبيعة مادية .

وتهدف دراسات تخطيط مكان العمل إلى تحقيق ما يلي :

أ ـ توفير أكبر قدر من الراحة البدنية لأكبر عدد من الأفراد .

ب ـ توفير مسافات مستقيمة وقصيرة كلما أمكن ذلك لمسار المواد أو المستندات أو الأفراد أو غيرها .

مبادىء التخطيط المادي :

إن التخطيط الداخلي لمكان العمل هو بمثابة توفيق بين عدد من العوامل ، وكثيراً ما يكون إجراءاً معقداً حيث يكون من الضروري القيام بعديد من العمليات المختلفة في نفس الحيز المخصص للعمل وبنفس التسهيلات المتاحة .

ورغم أنه من الصعب تحقيق التخطيط المثالي لمكان العمل ، فإنه يمكن تحسين هذا التخطيط من خلال التحليل المنطقي والمنظم Systematic وأيضاً ـ عندما يكون ذلك ممكناً ـ عن طريق تطبيق المبادىء التالية :

١ ـ يجب أن يتدفق العمل الرئيسي في خطوط مستقيمة بدون تقاطعات أو تموجات معرقلة لخط سير العمل .

٢ ـ بالنسبة للأفراد الذين لديهم اتصالات متكررة ببعضهم البعض فإنه يجب أن تكون مواقعهم متجاورة .

٣ ـ يجب أن توضع الملفات والسجلات أو المواد وغيرها في أماكن ملائمة لمستخدميها بحيث تكون في متناول يدهم .

٤ ـ يجب التخلص من كافة التسهيلات التي لا لزوم لها سواء أكانت أثاثاً أو أدوات أو غيرها وذلك لتوفير المساحات التي تشغلها لأغراض أخرى .

٥ ـ يجب أن يخصص الاتساع أو الحيز وفقاً لمطالب العمل ذاته . مثال ذلك

يخصص المكان الذي تتوافر فيه أفضل وسائل الإضاءة والتهوية للعمل الذي يتطلب الانتباه والتركيز الكامل .

٦ ـ يجب أن يكون ترتيب التسهيلات المتاحة بشكل يسهل معه الاشراف عليها .

٧ ـ يجب أن يتفق التخطيط الداخلي لمكان العمل مع احتياطات الأمن الضرورية .

٨ ـ يجب ضم الأفراد الذين يستخدمون نفس الأجهزة والمعدات في مجموعة واحدة .

٩ ـ بالنسبة للأفراد الذين يستقبلون الزوار أو الذين يتولون إجراء اتصالات خارجية ، يجب أن تكون مواقعهم بالقرب من المداخل .

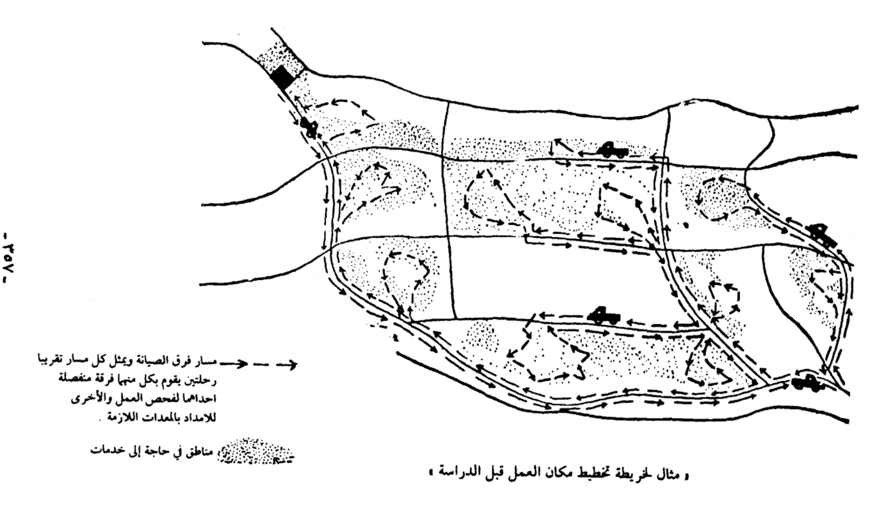
١٠ ـ يجب دراسة طاقات وخصائص المباني للتأكد من قدرتها على تحمل معدات ثقيلة أو كبيرة مثل الخزائن والمصاعد الكهربائية وغيرها .

خرائط تخطيط مكان العمل :

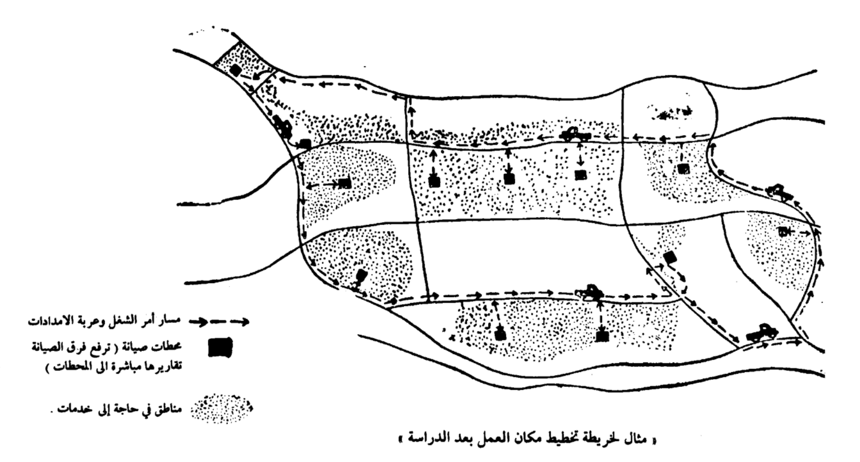
يعتمد حجم ونوع هذه الخرائط وكذا مقدار التفاصيل التي تتضمنها على التسهيلات المتاحة للدراسة . فتستخدم الخرائط الكبيرة لتحليل التخطيط الداخلي للمنظمة ككل ، بينما تستخدم خرائط أصغر حجماً لتوضيح تخطيط أحد المكاتب أو المصانع .

وتعتبر خرائط توزيع العمل وسير العمل بمثابة مصادر للبيانات اللازمة لدراسة مواقع التسهيلات Facilities والعلاقة بينها .

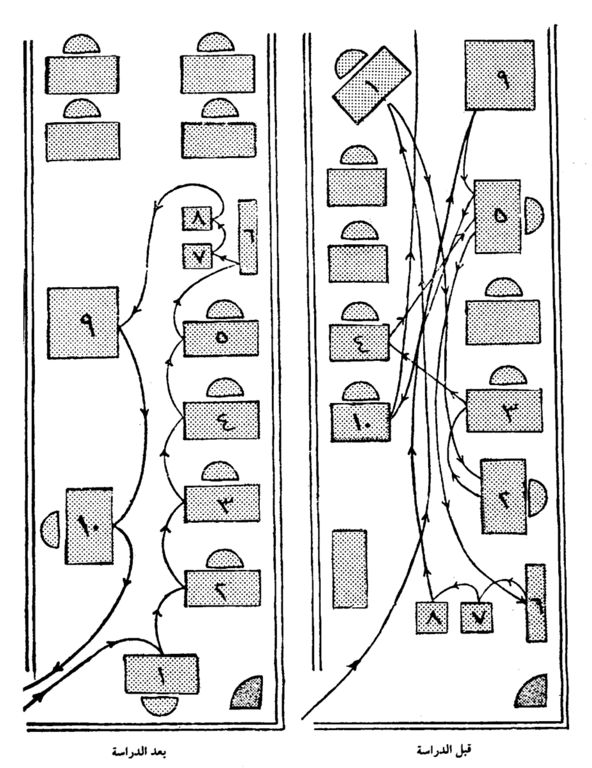
وتصور الأشكال التالية أنواعاً من خرائط تخطيط مكان العمل :



« مثال لخريطة تخطيط مكان العمل قبل الدراسة »



« مثال لخريطة تخطيط مكان العمل بعد الدراسة »



تخطيط مكان العمل
في أحد الاقسام

« طرق انسياب العمل »

بعد تحليل محتويات العمل الأساسية ، يبحث أخصائي التحليل في كيفية ترتيب هذه المحتويات في مسار Flow يحقق الأهداف الادارية المقررة . وهو هنا يقرر أي من خطوات العمل يعهد بها إلى مجموعات عمل معينة Work Groups . وداخل المجموعات ، ما هي الخطوات التي يعهد بها إلى وظائف فردية معينة Individual Positions ولتقرير ذلك يأخذ أخصائي التحليل في اعتباره الأسس الممكنة المختلفة وكذلك درجات تخصص العاملين ومدى إمكانية الأخذ بمسار أوخط سير معين للعمل أو الجمع بين أكثر من مسار منها . وبديهي أنه يؤسس قراره بشأن اختيار خط سير معين للعمل على عوامل كثيرة خاصة بالعاملين ومكان العمل وعبء العمل والاشراف والوقت وغيرها .

وتوجد ثلاث طرق أساسية لتحديد مسار أو خط سير العمل وهي :

١ ــ طريقة التسلسل أو التتابع Serial Pattern

٢ ــ طريقة التوازي Parallel Pattern

٣ ــ طريقة الوحدات المجمعة Unit - Assembly Pattern

على أنه قد تتبع طريقة مركبة تجمع بين طريقتين أو أكثر من الطرق الثلاث السابقة .

وفيما يلي نلقي الضوء على كل طريقة منها :

طريقة التسلسل أو التتابع Serial Pattern :

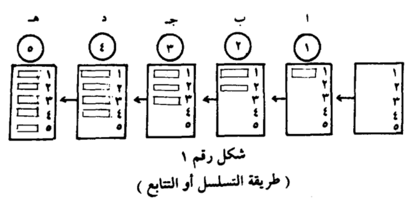
يطلق على هذه الطريقة أحياناً طريقة خط التجميع Assembly Line حيث يسير العمل في طريق واحد Single Channel متنقلاً من خطوة أو مرحلة إلى أخرى عبر مواقع عمل مختلفة (أقسام أو شعب أو مكاتب) حيث يتخصص العاملون في كل قسم أو شعبة أو مكتب في أداء خطوة أو مرحلة معينة (انظر الشكل رقم ١) .

وفي هذه الطريقة تزداد درجة تخصص العاملين في أعمالهم ، ومن ثم تكون الوظائف الفردية بسيطة نسبياً ، كذلك يسهل تدريب هؤلاء العاملين

لاكسابهم مهارة في الأداء إلى جانب أن فترة التدريب اللازمة تكون قصيرة نسبياً .

غير أن هذه الطريقة تطيل خط سير العمل كما تزيد من وقت دورة العمل Cycle Time ، ونعني بذلك الوقت الذي ينقضي منذ استلام الشيء موضوع العمل Work item (خطاب أو طلب أو غيرهما) إلى انتهاء العمل . وعلى ذلك يتضمن هذا الوقت ، الوقت الفعلي المستغرق في أداء العمليات أو المراحل بالاضافة إلى وقت الانتظار Waiting Time ـ نتيجة وجود أعمال متراكمة Backlog قبل استئناف سير العمل ، وكذلك وقت التخزين Storage Time بين المراحل المختلفة .

هذا بالاضافة إلى احتمال نقص اهتمام العاملين بأعمالهم وضعف حماسهم لأدائها نتيجة كونها أعمالاً روتينية تجري على وتيرة واحدة .



شكل رقم ١
(طريقة التسلسل أو التتابع)

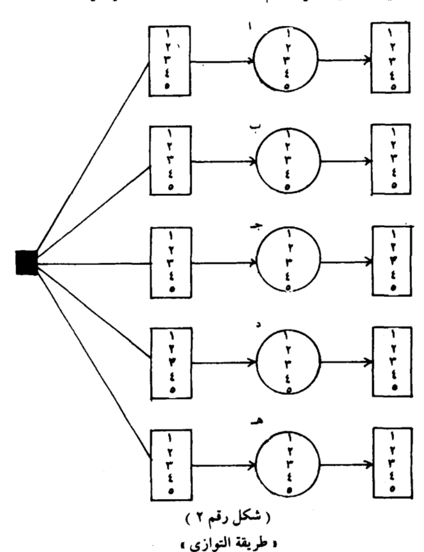
طريقة التوازي Parallel Pattern :

في هذه الطريقة يوزع العمل على عدد من العاملين أو عدد من فرق العمل Work Teams أو عدد من الأقسام أو الشعب أو المكاتب ، حيث يقوم كل عامل أو كل فريق أو كل قسم بأداء كافة خطوات العمل أو معظمها . وقد يتم توزيع العمل على أساس عددي (مثال ذلك أن يسند إلى كل قسم عدد معين من الطلبات الواردة) . وقد يكون توزيع العمل على أساس أبجدي (مثال ذلك يسند إلى أحد الأقسام الطلبات الواردة من الأشخاص الذين يقع الحرف الأول من أسمائهم بين

الحرفين أ ، ح . . ويسند إلى قسم آخر الطلبات الواردة من الأشخاص الذين يقع الحرف الأول من أسمائهم بين الحرفين خ ، ع . . . وهكذا . .) .

وقد يكون توزيع العمل على أساس جغرافي (مثال ذلك يسند إلى أحد الأقسام الطلبات الواردة من الأشخاص المقيمين في منطقة معينة ، ويسند إلى قسم آخر الطلبات الواردة من الأشخاص المقيمين في منطقة أخرى . . وهكذا . .) وقد يتبع أساس آخر لتوزيع العمل .

ويعطي الشكل التالي (رقم ٢) صورة لطريقة التوازي في انسياب العمل :



(شكل رقم ٢)
« طريقة التوازي »

وبمقتضى هذه الطريقة فإنه يمكن أن يعهد إلى القائم بالعمل بخطوات عمل كثيرة متنوعة وذلك بعكس الحال في الطريقة السابقة (طريقة التسلسل).

وفي هذه الطريقة يقصر خط سير العمل كما يقل وقت دورة العمل Cycle Time على أن هذه الطريقة تزيد من الفترة اللازمة لتدريب العاملين نتيجة قيامهم بأداء خطوات عمل أو عمليات مختلفة ومتعددة ، وبعبارة أخرى نتيجة لانخفاض درجة تخصصهم .

طريقة الوحدات المجمعة Unit - Assembly Pattern :

طبقاً لهذه الطريقة يوزع العمل على عدد من العاملين أو مجموعات العمل أو المكاتب حيث يقوم كل منهم بأداء خطوة واحدة من خطوات العمل في نفس الوقت Simultaneously . وبمعنى آخر فإن مختلف خطوات العمل تؤدي في نفس الوقت بواسطة مجموعات مختلفة من العاملين متخصصين في أداء خطوات معينة (انظر الشكل رقم ٣) .

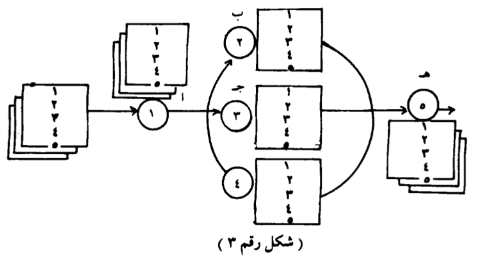
مثال ذلك : في ترسانة لبناء السفن Shipyard يتم بناء الأجزاء الرئيسية للسفينة بواسطة مجموعات مختلفة من العاملين في نفس الوقت . وفي النهاية يتم تجميع هذه الأجزاء التي تكون في مجموعها السفينة .

ونفس الطريقة يمكن أن تحدث في العمليات المكتبية . . فعلى سبيل المثال إذا كان اعتماد صرف مبلغ معين لأحد العاملين يقتضي استيفاء بيانات معينة من القسم الذي يعمل به وكذلك من أقسام شئون العاملين والحسابات فيمكن إعداد طلب الصرف من ثلاث نسخ ترسل إحداها للقسم المختص والثانية لقسم شئون العاملين والثالثة لقسم الحسابات . . وفي النهاية تجمع النسخ الثلاث عند المدير المالي لمراجعتها معاً واعتماد الطلب بصورة نهائية .

مثال آخر ، يعد طلب الاستيراد من عدة نسخ حيث ترسل احدى النسخ للقسم المختص بمراجعة أسماء مقدمي طلبات الاستيراد على قائمة الممنوعين

من الاستيراد Black List ، وترسل نسخة أخرى إلى القسم المختص بمراجعة اسم البلد المطلوب الاستيراد منه على قائمة البلاد الممنوع الاستيراد منها ، وترسل نسخة ثالثة إلى القسم المختص بمراجعة الكمية المطلوب استيرادها على الحصة المقررة للاستيراد من السلعة ، وترسل نسخة رابعة الى القسم المختص بالتحقق من كفاية حصة النقد الأجنبي المخصصة لاستيراد هذه السلعة ، وهكذا ترسل نسخ أخرى إلى الأقسام الأخرى المختلفة حيث يقوم كل قسم منها بأداء خطوة من خطوات العمل في نفس الوقت. . وفي النهاية تجمع هذه النسخ عند مدير الادارة المختص لمراجعتها معاً وإصدار قراره النهائي بشأن الموافقة على طلب الاستيراد أو رفضه .

وتجدر الاشارة إلى أنه في العمليات الصناعية غالباً ما تتبع طريقة واحدة من طرق انسياب العمل، بينما في العمليات المكتبية تستخدم اكثر من طريقة من



(شكل رقم ٣)

« طريقة الوحدات المجمعة »

هذه الطرق . فقد يؤدي جزء من العمل على أساس التسلسل أو التتابع ، بينما يؤدي جزء آخر على أساس التوازي ، في الوقت الذي يؤدي فيه جزء ثالث على أساس الوحدات المجمعة. وقد يحدد المسار الرئيسي للعمل على أساس التوازي ، في الوقت الذي تنظم فيه المسارات الفرعية على أساس التسلسل أو التتابع ، أو على أساس الوحدات المجمعة . . وقد يكون مسار العمل على

أساس التسلسل أو التتابع في الوقت الذي تؤدي فيه الأعمال في إحدى الخطوات أو المراحل على أساس التوازي أو على أساس الوحدات المجمعة .

وتوضح الأمثلة التالية الصور المختلفة للجمع بين طرق انسياب العمل من مرحلة الى اخرى .

تتولى إحدى المنظمات إعطاء تراخيص التصدير للمصـدرين . . ويقـدم طلب التصدير على نموذج خاص من أربـع نسـخ . . وتتضمـن عملية إعطـاء الترخيص سبع خطوات هي :

١ ــ استلام طلبات الترخيص من المصدرين وتسجيلها في سجل خاص .

٢ ــ مراجعة الطلبات والتحقق من استيفاء كافة البيانات اللازمة .

٣ ــ مراجعة مدى كفاية الحصة المقررة للتصدير من السلعة .

٤ ــ تحليل الحاجات الأساسية للدولة من السلعة المصدرة .

٥ ــ مراجعة أسماء كل من المصدر والمرسل إليه على قائمة الأسماء الممنوعة من التصدير أو الاستيراد Black List .

٦ ــ التوصية بقبول أو رفض طلب الترخيص .

٧ ــ إصدار القرار بقبول أو رفض طلب الترخيص .

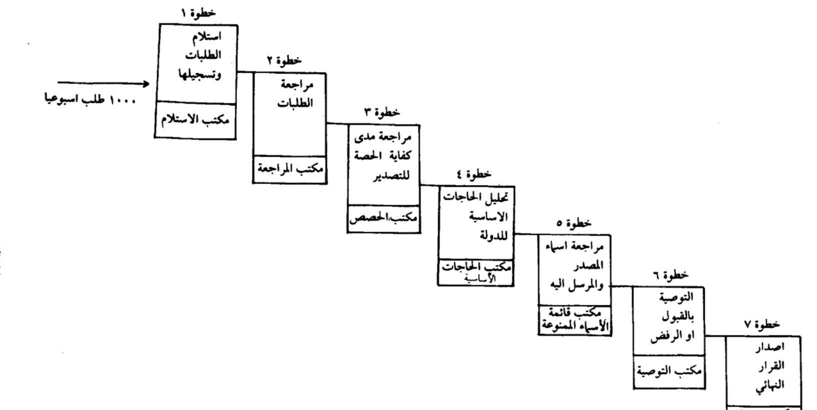
وإذا افترضنا ان المنظمة يقدم إليها ١٠٠٠ طلب تصدير في الأسبوع ، فإنه يمكن تحديد مسار العمل بأي من الطرق التالية :

١ ــ يرد طلب التصدير إلى مكتب استلام الطلبات (خطوة ١) ثم يوجه الطلب إلى مكتب المراجعة (خطوة ٢) . . وهكذا يكون مسار العمـل في شكل متسلسل أو متتابع Serial Flow كما هو واضح من الشكل رقم (٤) .

٢ ــ يمكن أن ترد الطلبات إلى مكتب استلام الطلبات (خطوة ١) حيث يتـم

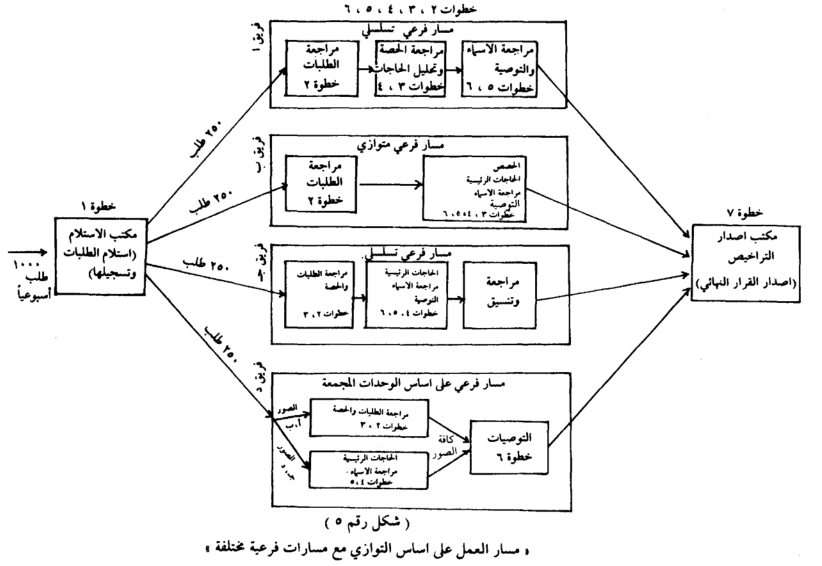
فرزها حسب المنطقة أو حسب الجهة المصدر إليها السلعة أو حسب الحرف الأول من اسم مقدم الطلب أو حسب نوع السلعة المطلوب تصديرها أو غير ذلك من الأسس . . وهكذا يوزع العمل على مجموعات عمل أو على أقسام وفقاً للشكل المتوازي Parallel . وتؤدي كل مجموعة عمل - أو كل قسم - باقي خطوات العمل فيما عدا الخطوة الخاصة بالقبول أو الرفض النهائي للطلب . وداخل كل مجموعة عمل - أو كل قسم - قد توزع الطلبات على العاملين على الأساس المتوازي حيث يؤدي كل منهم نفس خطوات العمل على الطلبات. وقد يوزع العمل داخل المجموعة - أو القسم - على الأساس المتتابع أو على أساس الوحدات المجمعة ، كما هو واضح من الشكل رقم (٥).

٣ - بعد أن يتم استلام طلب التصدير - المحرر على نموذج خاص - في مكتب الاستلام (خطوة ١) ، ثم مراجعته في مكتب المراجعة (خطوة ٢) ، ترسل صورة من النموذج إلى مكتب مراجعة مدى كفاية الحصة المقررة للتصدير لانهاء الخطوة رقم ٣ وفي نفس الوقت ترسل صورة أخرى من النموذج إلى مكتب آخر لانهاء الخطوة رقم ٤ وصورة ثالثة إلى مكتب ثالث لانهاء الخطوة رقم ٥ وبعد إنهاء الخطوات ٣ ، ٤ ، ٥ ، في نفس الوقت يعاد تجميع الصور كلها تمهيداً لاتخاذ الخطوتين ٦ ، ٧ وعلى ذلك فإنه فيما بين الخطوتين ٢ ، ٦ يمكن أن ينساب العمل على أساس طريقة الوحدات المجمعة ، كما هو واضح من الشكل رقم ٦ .



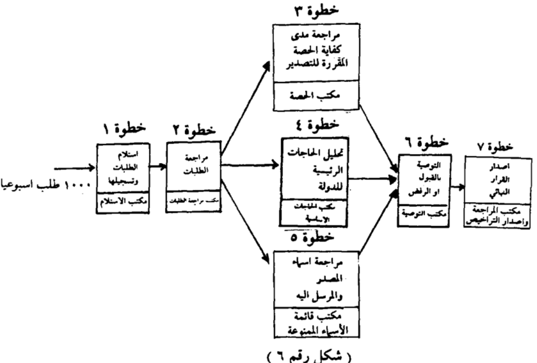
(شكل رقم ٤)

« مسار العمل على أساس التسلسل او التتابع »



(شكل رقم ٥)

« مسار العمل على اساس التوازي مع مسارات فرعية مختلفة »



(شكل رقم ٦)

« مسار العمل على اساس الوحدات المجمعة »

العوامل التي تحكم اختيار طريقة انسياب العمل :

إن تحديد الطريقة الأفضل لانسياب العمل (خط سير العمل) لا يستند فقط إلى الحقائق والمعلومات الخاصة بطبيعة الأشياء موضوع العمل وخطوات العمل ومكان العمل والعاملين أنفسهم ، وإنما يستند أيضاً إلى عدد من الاعتبارات الهامة الأخرى ، وهي :

أ ــ العوامل الخاصة بالعمل ذاته Work Factors .

ب ــ الأهداف الادارية Administrative Goals .

العوامل الخاصة بالعمل ذاته :

تختلف الأهمية النسبية لهذه العوامل من موقف لآخر ، وغالباً ما تتضارب مع بعضها في تأثيرها على تخطيط مسار العمل . وعلى ذلك فمن الأهمية بمكان

أخذ مختلف هذه العوامل في الاعتبار وتحديد أوزانها في علاقاتها مع بعضها البعض عند إجراء الدراسة . ونستعرض فيما يلي أهم هذه العوامل .

١ ــ حجم (أو كمية) العمل Work Volume المؤدي في كل مرحلة ، وكذلك الحجم الكلي للعمل في خط السير بأكمله .

٢ ــ التقلب في عبء العمل Fluctuations In Work Load ، ونعني به عدم استقرار كمية العمل المؤداة حيث يزداد ضغط العمل في بعض الأوقات ، بينما يقل في أوقات أخرى Peaks and Valleys That Occur in Work Loads ويختلف مدى تكرار حدوث التقلب في عبء العمل (يومياً - أسبوعياً - موسمياً . . . .) وتعتبر درجة حدوث هذه التقلبات في عبء العمل عاملاً من العوامل الهامة التي تؤخذ في الاعتبار عند تنظيم خط سير العمل . فالعمل الذي يتميز بدرجة عالية من الاستقرار يمكن تنظيمه في مسارات دقيقة ، بينما الأنواع الأخرى من الأعمال التي تتميز بعدم استقرارها وارتفاع درجة تقلبها ، فإنه من المفيد ضمها إلى بعضها البعض حتى نتيج الفرصة لتقلباتها المختلفة لكي توازن بعضها البعض بما يكفل في النهاية الوصول إلى مسار للعمل مستقر نسبياً حيث يوزع العمل بمعدل منتظم .

٣ ــ الخسارة الجزئية Fractional Loss : ونعني بها الوقت الضائع بلا عمل Idle Time والناتج عن كون حجم العمل غير كاف لتشغيل كافة العاملين كل الوقت . فقد يكون حجم العمل كافياً لكي يؤديه عامل واحد ، ولكنه قد يكون غير كاف لتشغيل عاملين كل الوقت . وهنا يكون من المفيد حصر العمل في عدد أقل من القنوات Channels وبذلك نضمن زيادة حجم العمل المؤدى في كل منها .

٤ ــ سهولة الحصول على الأدوات والمعدات اللازمة للأداء : كالآلات الحاسبة والآلات الكاتبة والسجلات وغيرها من المهمات التي يستخدمها العاملون في أدائهم لخطوات العمل المكلفون بأدائها . كذلك مدى ما

يكون هناك من ظروف تحتم تزاحم العاملين على استخدام هذه المهمات . . فقد تتطلب ظروف العمل أن يستخدم أكثر من شخص آلة كاتبة واحدة . وتجدر الاشارة إلى أن تنظيم مسار العمل يجب أن يكون من الدقة بحيث نتلافى ما يسبب تعطل العمل نتيجة تزاحم العاملين على استخدام مهمات وأدوات مشتركة .

٥ ــ مساحة واتساع مكان العمل والمسافات التي تنقل إليها الأشياء موضوع العمل والتي تنقل إليها الأدوات والمهمات والتي يقطعها العاملون داخل مكان العمل . وكذلك مدى كفاية مساحة مكان العمل لاستخدام تسهيلات معينة لمناولة المواد كالمصاعد والسيور المتحركة وكذلك المنحدرات التي تنقل عن طريقها الأشياء بواسطة الجاذبية الأرضية Gravity Chutes ويؤثر كل ذلك في تنظيم خطوات العمل .

٦ ــ درجة تخصص العاملين Workers' Specialization ونعني بذلك درجة التخصص المطلوبة في العاملين . وتحديد مثل هذه الدرجة يقتضي توجيه الاعتبار إلى نواحي عديدة مثل مستوى الخبرة المطلوبة في المسائل الفنية ، وعمق المعلومات المطلوبة ، ومدى الاختلاف القائم بين الأعمال الفردية ، والوقت اللازم لتدريب العاملين لاكسابهم المهارات المطلوبة . وتجدر الاشارة إلى أن الأنواع المختلفة من التخصصات تتطلب قدرات وخبرات مختلفة للعاملين ، كما يكون لها تأثيرات مختلفة على طرق الأداء ، ومن ثم تتطلب نماذج وطرق مختلفة لانسياب العمل .

٧ ــ مؤهلات العاملين Workers' Qualifications ونعني بها القدرات والمهارات والمعلومات والخصائص الشخصية اللازمة لأداء العمل . وترشد مثل هذه المؤهلات إلى نوع ودرجة التخصص المطلوب . كما أنها تؤثر على تنظيم خطوات العمل .

٨ ــ الوقت اللازم للاستيعاب والادراك Comprehension Time ويعني الوقت

اللازم لحصول العامل على حقائق ومعلومات معينة عن حالة قائمة قبل اجراء أي تصرف فيها . وحيث إن هذا الوقت يزداد بزيادة عدد خطوات العمل التي تتطلب مثل هذا الاستيعاب والادراك ، فإن وقت الاستيعاب يميل الى الزيادة عندما تكون خطوات العمل منظمة على أساس التسلسل أو التتابع Serialized ، ويقل عندما تكون الخطوات مجمعة على أساس التوازي Parallel (مع افتراض بقاء الظروف الأخرى على ما هي عليه) . وعلى ذلك إذا كانت هناك مسائل عديدة معقدة يقتضي الأمر إدراكها وفهمها عند أداء كل خطوة من خطوات العمل ، فإنه يكون من المفضل تنظيم هذه الخطوات على أساس التوازي .

٩ ــ فترة التعلم Break - in Time وهي الفترة اللازمة لكي يصل الشخص إلى معدل مناسب من الانتاج ومن الجودة عند أدائه خطوات عمل مسندة إليه حديثاً . وتختلف هذه الفترة باختلاف عدد ونوع خطوات العمل المؤداة . وعلى ذلك فإن فترة التعلم بالنسبة لخطوات العمل المنظمة على أساس التسلسل أو الوحدات المجمعة تكون عادة أقل مما لو نظمت على أساس التوازي .

١٠ ــ المرونة Flexibility ونعني بها إمكان الاستعانة ببعض العاملين في أداء أعمال أخرى في أوقات ضغط العمل .

١١ ــ الرقابة الاشرافية Supervisory Control وتعني الكفاءة المطلوبة للرقابة التي يمارسها المشرف على مسار العمل ، ونوع وكمية الاشراف المطلوب للرقابة السليمة ، ومدى بساطة الوسائل الرقابية المستخدمة ، ونطاق الاشراف Span of Control ودرجة وضوح المسئولية عن تصرفات معينة .

١٢ ــ اهتمامات العاملين ورضاؤهم Worker's Interests and Satisfacion وذلك في ضوء تأثر هذه الاهتمامات وهذا الرضاء بالهيكل التنظيمي ، وباجراءات العمل المحددة ، وبمدى توافر فرص الترقية وفرص نمو روح

الفريق Team Spirit ، ومدى اتساع نطاق الأعمال التي يؤديها كل من العاملين ، والفرصة المتاحة أمامهم للوقوف على مدى مساهمة أعمالهم في تحقيق أهداف المنظمة .

الأهداف الادارية Administrative Goals :

إن الأهداف الادارية للعمليات لها تأثير مباشر على طريقة تحديد خط سير العمل وعلى طبيعة الاجراءات المحددة . وتندرج هذه الأهداف الادارية تحت عناوين ثلاثة عريضة هي السرعة Speed والاقتصاد Economy والجودة Quality . وتجدر الاشارة إلى أن هذه الأهداف تختلف من موقف لآخر . ففي موقف معين قد نهتم بالسرعة ، وفي موقف آخر قد نهتم بالجودة ، وفي موقف ثالث قد نهتم بالاقتصاد في التكلفة . وبديهي أن تحقيق هدف ما من هذه الأهداف قد يكون على حساب الأهداف الأخرى ، مثال ذلك إذا كانت الجودة هي الهدف المنشود فإننا قد نضحي بعاملي السرعة والاقتصاد لتحقيق الجودة المطلوبة .

السرعة Speed :

١ ـ سرعة وقت دورة العمل Cycle Time :

هل يجب أن تصمم الاجراءات بحيث يؤدي العمل في أقصر وقت ممكن ؟ .

٢ ـ سرعة الانتاج Speed of Production :

كيف يمكن تصميم الاجراءات بحيث يتحقق مستوى عال من الانتاج ؟ .

الاقتصاد Economy :

١ ـ الاقتصاد في تكلفة الوحدة Unit Cost :

هل يحقق الاجراء اقتصاداً في تكلفة الوحدة ؟ .

٢ ـ الاقتصاد في المهارات النادرة Scarce Skills :

هل المحافظة على المهارات النادرة هي العنصر الرقابي في مجال تصميم الاجراءات ؟.

٣ ـ الاقتصاد في القوى العاملة Manpower :

هل يمكن تصميم الاجراءات بحيث يمكن خفض حجم القوى العاملة اللازمة للاداء إلى أقل حد ممكن ؟.

٤ ـ الاقتصاد في المواد Materials والمعدات Equipment والمساحة Space المستخدمة . .

هل المسائل الخاصة بتكلفة أو بمدى توافر المواد والمعدات والمساحة اللازمة ،. تحكم وضع الاجراءات ؟ .

الجودة Quality :

١ ـ تفوق وجودة المنتج Excellence :

ما هي المعايير الخاصة بمشتملات المنتج ومظهره بما يكفل تحقيق المنتج للغرض منه ؟.

٢ ـ دقة الانتاج Accuracy :

ما هي نسبة الأخطاء المسموح بها؟. وما هي آثار الأخطاء المحتملة ؟.

٣ ـ الملاءمة أو المطابقة Consistency :

هل يجب أن يصمم الاجراء بحيث يضمن أن تسفر المواقف المتماثلة عن حلول أو تصرفات متماثلة ؟ .

٤ ـ راحة الجمهور Public Convenience :

هل يجب أن يحقق الاجراء أكبر قدر من الراحة للجمهور ؟.

ونــورد فيمــا يلــي مثــالاً يوضــح الترابــط بين الأهــداف الادارية والاجراءات . . .

إذا فرض أن قررت احدى المناطق الصحية بالدولة تنفيذ برنامج للكشف الطبي على صدور سكان المنطقة ودراسة مدى انتشار احد الأمراض الصدرية بين السكان . فقبل أن يضع أخصائيو التحليل إجراءات الكشف الطبي ، يكون عليهم أن يقفوا على الحقائق والمعلومات التالية :

١ ـ مدى السرعة المطلوبة لانجاز العمـل . ويتحـدد ذلك في ضوء التـاريخ المحدد لانهاء البرنامج .

٢ ـ الفترة الزمنية التي ينبغي أن يبلغ كل مواطن خلالها بنتيجة الـكشف علـى صدره . ويختلف الاجراء هنا في حالة تبليغ المواطن بالنتيجة في نفس اليوم عما لو كان سيبلغ بالنتيجة في خلال اسبوعين مثلاً .

٣ ـ حدود تكاليف البرنامج ، فإذا كان الاقتصاد هو العنصـر الرقابـي في تنفيذ البرنامج ، فإن لذلك أثره على نوع الخدمة المؤداة وكميتها ، وكذلك كمية المراجعة ، ومقدار المعدات والأدوات المستخدمة .

٤ ـ عدد المتاح فعلاً من فئتي الأطباء وأخصائيي المختبرات . فإذا كان هناك نقص في أي منهما فإنه يجب أن يصمـم الاجـراء بحيث يقتصـد في استخـدام المهارات النادرة .

٥ ـ مقدار المتاح فعلاً من أجهزة الأشعة X - Ray Equipment والحاجة الى الاقتصاد في استخدام الأجهـزة ـ شأنهـا شأن الحاجـة إلـى الاقتصـاد في المهـارات البشـرية النـادرة ـ تتطلـب اتخـاذ اجــراءات مركزية مع بعض التضحية براحة المواطنين . مثال ذلك إنشاء محطة فحص مركزية للكشف علـى صدور المـواطنين بدلاً من إنشـاء عدد من المحطـات في مواقـع مختلفة .

٦ ـ مقدار الخدمة الواجب اعطاؤها للمواطنين . فإذا كانت جودة الخدمة وراحة الجمهور هي العنصر الغالب ، فقد يقتضي ذلك استخدام عدد أكبر من معدات وأجهزة الفحص توزع على أكبر عدد ممكن من التجمعات السكانية بما يكفل راحة المواطنين ، وعلى أن يوفر لها العدد المناسب من الأطباء والمتخصصين .

٧ ـ الدقة التي يجب أن تتم بها الفحوص ، ونوع وجودة العمل المطلوب. . ونسبة الأخطاء المسموح بها. وبديهي أن مثل هذه المسائل لها تأثيرها على تصميم الاجراءات ، لأنه كلما زادت درجة الأهمية المعطاة للجودة كانت هناك حاجة أكبر إلى المعايير الرقابية .

وكافة المعلومات السابق الاشارة إليها توضح لنا أن الأهداف الادارية لعملية ما لها تأثيرها على نواحي التنظيم وعلى الاجراءات Procedures .

وتجدر الاشارة إلى أن الأهداف الادارية لعملية من العمليات أو لجزء من أجزاء المنظمة ، يجب أن ترتبط بالأهداف الادارية الشاملة للمنظمة ككل متكامل . ويجب أن تحدد الأهداف الادارية بواسطة أشخاص على مستوى تنظيمي عال يمكنهم رؤية أثر ما يؤديه جزء من أجزاء المنظمة على المنظمة ككل .

تحسين تتابع مراحل العمل وطرق أدائه :

عند تحديد أفضل مسارات العمل في ضوء كل من العوامل المرتبطة بالعمل والأهداف الادارية، فإن المسائل الخاصة بتسلسل أو تتابع مراحل العمل، وكذا طرق الأداء تكون قد استقرت وتحددت . ففي أي من طرق انسياب العمل، يكون ترتيب أداء خطوات العمل الرئيسية قد تحدد. لكن تظل هناك مسائل أخرى يتطلب الأمر تحديدها وهي الخاصة بكيفية أداء خطوات العمل الفردية في مختلف مواقع العمل ، وكيف ينقل العمل من موقع إلى آخر ، والطرق التفصيلية لأداء العمل ، واقتصاد الحركة Motion Economy

والتصميم الداخلي لمكان العمل Layout . وهنا تبدو أهمية تحسين تتابع مـراحل وطرق أداء العمل داخل المسارات المقررة ، ويشمل ذلك :

١ ـ تحديد أنسب الطرق لأداء العمل في كل موقع عمل ، وذلك من خلال طرق التحليل المنظمة والمنطقية .

٢ ـ تخطيط التصميم الداخلي لمكان العمـل Planning Layout لتقليل مسافات النقل ، وتسهيل التنسيق بين النشاطات المرتبطة ، وتوفير ظروف العمل الملائمة .

٣ ـ تحقيق البساطة القصوى في عدد ومشتملات النماذج والسجلات اللازمة .

وتجدر الإشارة إلى أن تقرير مسار جديد للعمل يتيح ـ في حد ذاته ـ الفرصة لتحسين طرق العمل ـ مثال ذلك قد يكون ممكناً إدخـال طرق جديدة للفـرز Sorting نتيجة زيادة كمية الأوامر والطلبات التي يتم فرزهـا وذلك من جراء تجميع أنواع مختلفة من الأوامر والطلبات في مسار واحد للعمل .

وتتضمن أساليب جمع الحقائق والتحليل لادخال مثل هذه التحسينات . .

إعداد الخرائط اللازمة التي توضح توزيع العمل ومراحل العمل ومسار العمـل والتصميم الداخلي لمكان العمل وتوزيع النماذج إلى جانب إجراء حساب العمل Work Count أو دراسة الوقت Time Study .

وأخيراً ، فإن التحسينات في إجراءات وطرق العمل يمكن أن تتحقق بدقة عندما يتم تخطيط مسار العمل بدقة وفعالية .



الفصل الثاني عشر

الرقابة على النماذج ،
مدخل لتبسيط إجراءات العمل

أهمية الرقابة على النماذج :

تتطلب إدارة عجلة المنظمة استخدام عديد من النماذج . فلا يوجد اختصاص إداري لا يسجل على ورق . ونادراً ما نجد إجراءً ما لا يتطلب استخدام نموذج واحد على الأقل. بل إن النماذج هي بمثابة أجزاء من الاجراءات التي تستخدم النماذج في تنفيذها .

واستخدام النماذج أمر مكلف ويحمل ميزانية المنظمة بقدر غير قليل من النفقات الخاصة باعداد وتجهيز وتنسيق هذه النماذج وحفظها . ورغم ذلك فإن هذه النفقات تعتبر أمراً ثانوياً إذا ما قورنت بالقيم التي يصعب حصرها لوقت العاملين وللكفاءة الاجرائية وللعلاقات العامة ولفاعلية التنفيذ ، وهي جميعاً تتأثر باستخدام النماذج .

ومن هنا تبرز أهمية تطبيق الأسس العلمية في مجال تصميم النماذج واستخدامها بغرض تقليل عدد وتحركات الأعمال الورقية Paper Work إلى أقل حد ممكن ، كمدخل أساسي لتبسيط إجراءات العمل .

وتعكس النماذج أوجه نشاط الوحدات التنظيمية (الادارات أو الأقسام) التي تستخدمها . وعلى ذلك فإن المراجعة المستمرة وكذا الرقابة على النماذج Forms control تكون بمثابة وسيلة لضمان الاهتمام المستمر بالمشكلات الاجرائية والتنظيمية ، وكذا هي أساس لضمان الاقتصاد في تصميم واصدار واستخدام النماذج ذاتها .

ويحقق تطوير النماذج وتحسينها وفورات ملموسة وسريعة . كما أن استبعاد أي ازدواج أو تداخل في النماذج ، يكفل تحقيق مثل هذه الوفورات . وإذا أخذنا في الاعتبار ما يتكلفه إعداد النماذج من نفقات كبيرة ، لاتضحت لنا أهمية الوفورات المحققة . إلى جانب ذلك فإنه يمكن تحقيق تحسينات وظيفية

من خلال تحليل النماذج في علاقتها - من حيث السبب والنتيجة - بإجراءات وطرق العمل Procedures and Methods . ويتطلب هذا المدخل تحقيق سلامة وتكامل عملية الرقابة على النماذج كجزء من نشاط التنظيم وطرق العمل Organization and Methods .

أبعاد وأهداف الرقابة على النماذج :

من الوجهة الاجرائية ، تعتبر النماذج شيئاً أكبر من مجرد التعاريف التي أوردتها القواميس بشأنها والتي تتلخص في أنها « مستندات مطبوعة تتضمن فراغات يتم ملؤها بمعلومات معينة » . فالنماذج وسائل تعاون الادارة في تحقيق وحدة النمط والنسق Uniformity وكذا تحقيق البساطة Simplicity في تسجيل ونقل وإعداد وتهيئة البيانات الخاصة بعناصر أحد برامج المنظمة .

وبناء على ذلك ، يمكن اعتبار الرقابة على النماذج بمثابة وظيفة إدارية تحقق أربع ضمانات عريضة هي :

أ - ضمان استبعاد النماذج غير المطلوبة .

ب - ضمان التصميم الجيد للنماذج المطلوبة ، بما يكفل تحقيقها لوحدة النمط والبساطة في معالجة البيانات .

جـ - ضمان الاقتصاد في إصدار وتوزيع النماذج .

د - ضمان إجراء المراجعة الدورية للنماذج القديمة ودراسة مقترحات استحداث نماذج جديدة أو تطوير القائم منها ، وذلك بما يكفل اكتشاف وحل المشكلات التنظيمية والاجرائية .

وإلى جانب استهداف الرقابة على النماذج تحقيق وحدة النمط والبساطة في اعداد النماذج واستبعاد غير اللازم منها ، فإنه من الضروري أن تساهم هذه الرقابة في تحقيق ذات النتائج بالنسبة للاجراءات ، كما يجب أن تعاون في

تحسين العلاقات العامة . وبصفة عامة فإن هناك ثلاثة أهداف عريضة يحسن معالجتها بصفة منفردة وهي :

١ ــ تحقيق وفورات عن طريق الاجراءات وطرق العمل الجيدة :

طالما أن النماذج تستخدم لانجاز العمل ، فإنها غالباً ما ترشد إلى الطريقة المرسومة لأداء العمل . وتحدد النماذج المصممة تصميماً جيداً خط سير العمل خلال عدد من الأقسام أو المكاتب ، كما تعاون في زيادة الانتاج ودقته وتيسر تدفق العمل وتسهل مساره بأقل قدر من الازدواج أو التداخل أو التأخير .

وعند دراسة أحد النماذج في ضوء نماذج أخرى وإجراءات مرتبطة ، يتضح لنا إمكانيات التحسين والتطوير بأكثر من مجرد إضافة أو حذف بيانات من النموذج . فطبيعة البيانات والمعلومات التي يتطلبها النموذج قد تلقى الضوء على عبء العمل Work Load ومسار العمل Work Flow ومحتويات أو مضمون العمل Work Content ، وهو شيء له مغزى وأهمية أكبر من مجرد العمل المباشر الخاص بقيد بيانات معينة في النموذج .

٢ ــ تحقيق وفورات عن طريق تنميط النماذج :

إن وجود معايير وأنماط Standards لتصميم النماذج وطباعتها ونسخها ، بالاضافة إلى وجود طرق فعالة لتقدير المطلوب منها وتخزينها وتوزيعها ، يحقق فوائد واضحة وسريعة . ويؤدي تحليل النماذج وتطبيق المعايير والأنماط عادة إلى خفض تكاليف الأوراق وكذا تكاليف طباعة عدد محدد من النماذج . كما أنه بالكشف عن إمكانيات استبعاد النماذج التي لا لزوم لها أو ضم النماذج المتشابهة ، يمكن الحد من عدد النماذج المستخدمة .

٣ ــ توفير خدمات وعلاقات عامة أفضل :

إن عمليات التوحيد والضم والتبسيط ، وطرق العمل الأفضل ، والانتاج الأسرع ، والدقة الأكبر ، كلها لها تأثير هام على قدرة المنظمة على أداء أعمالها

بنجاح . ومثل هذه التحسينات تعني تقديم خدمات أفضل لجمهور المنظمة ، مما يكون له أثره في زيادة ثقة الجمهور فيها .

إن البرنامج السليم للرقابة على النماذج ، إلى جانب تحسينه للخدمة داخليا، يجب أن يراعى أن النماذج التي يستخدمها الجمهور تعكس أهدافاً منطقية وبسيطة وواضحة لازمة لضمان قبول ورضاء الجمهور وتعاونه .

والواقع أن ما يخضع من النماذج لعملية الرقابة ليس فقط نماذج البرامج والنشاطات الرئيسية في المنظمة ، وإنما أيضاً كثير من أدوات الأعمال العريضة . مثال ذلك الجداول Tabulating Sheets وكروت الحساب Tally Cards والاشعارات التي توضح مسار العمليات Routeslips ونماذج النقل Transmittal Forms ومذكرات التليفون Telephone Memoranda والبطاقات Labels or tags والاستمارات والسجلات Records وغيرها .

وهناك البعض من الوثائق أو المستندات التي قد يطلق عليها أسماء أخرى غير النماذج كعقود الاتفاق أو عقود الايجار أو الخطابات النموذجية أو غيرها ، لكن ذلك لا يعني عدم خضوعها للرقابة على النماذج . فأياً كانت تسمية النموذج أو المستند ، فطالما أنه يستخدم بقدر معين ، وطالما أنه ورقة عمل تتطلب قيد بيانات ومعلومات بها أو نقلها منها ، وكذلك يتم تداولها سواء داخل المنظمة أو خارجها ، فإنه يجب خضوعه للرقابة على النماذج حيث من المرجح أن يستفيد من تطبيق معايير تصميم النماذج ، وفي ذات الوقت يلقى الضوء على المشكلات الإجرائية .

عناصر برنامج الرقابة على النماذج :

بينما تحتاج كافة المنظمات إلى الرقابة على النماذج ، وبينما تكون هناك عناصر معينة مشتركة في مختلف برامج الرقابة على النماذج ، فإن المسائل المتعلقة بتنظيم هذه البرامج تختلف باختلاف مشكلات المنظمات .

ويجب أن تضيف الرقابة على النماذج إلى المعرفة العملية عن العمليات والاجراءات التنفيذية ، المدخل الموضوعي Objective Approach والاتجاه التساؤلي Questioning Approach للتحليل الاداري والمعارف والمعلومات الفنية المتعلقة بتصميم النماذج وإصدارها وتوزيعها . ويمكن أن نترجم هذه العناصر المتعددة إلى النشاطات الرئيسية التالية التي تعرف بعناصر برنامج الرقابة على النماذج وهي العناصر التالية :

١ ـ التسجيل Registeration :

يتم في هذه الخطوة تسجيل كافة المعلومات والبيانات عن أرقام وأعداد النماذج وكذا كافة المعلومات التي تفيد في التعرف عليها ، فضلاً عن البيانات التي أسفرت عنها مراجعات سابقة أو مقترحة للنماذج ، إلى جانب بيانات عن الحجم والاستخدامات والإصدار وغيرها من البيانات التي يتم تسجيلها عن النماذج ، كما يتم تجميع صور من كافة النماذج التي تستخدمها المنظمة .

٢ ـ التحليل Analysis :

وهنا يتم مناقشة مدى أهمية وضرورة النموذج ، كذلك تقييم الغرض من النموذج ومضمونه ، فضلاً عن دراسة تأثيره على طرق العمل وإجراءاته .

وعن طريق التعاون الوثيق بين اخصائي التحليل والمنفذين ، يتم استحداث نماذج وإجراءات جديدة أو تحسين وتطوير القائم منها . كذلك يتم الكشف عن المشكلات الاجرائية والتنظيمية المصاحبة لاستخدام النماذج وذلك تمهيداً لدراستها تفصيلياً .

٣ ـ تنميط النماذج Standardization :

يقوم الاخصائيون الذين تتوافر لديهم خبرات خاصة في مجال تصميم النماذج بالمعاونة في وضع هيكل النموذج . وهنا يتم تحويل مضمون

النموذج إلى بنود مستقلة عن بعضها ويترك فراغ أمام كل بند منهـا لوضـع البيانات والمعلومات المتعلقة به . كما ترتب هذه البنود بما يناسب البيانات المطلوب اثباتها في النموذج وأيضاً بما يناسب طريقـة الكتابـة المرغـوب استعمالها في اثبات هذه البيانات . كما يراعى مناسبة البنـود للاجـراءات المقررة ، إلى جانب كونها سهلة القراءة . وبناء على ذلك يتم تحديد حجم النموذج وطريقة طباعته ولونه وعدد النسخ المطلوبة منه .

٤ ـ تحقيق النموذج « الاستدلال والتعرف عليه » Identification :

هناك وسائل عديدة للاستدلال والتعرف على النموذج مثل العنـوان Title والرقم Number وتاريخ المصادقة Approval Date (وتاريخ انتهاء صلاحيته Expiration Date إذا احتاج الأمر ذلك) . وتربط هذه الوسائـل الموضـوعية النموذج بوظيفته الأساسية وبالوحدة التنـظيمية أو البرنامـج الـذي يستخـدم فيه النموذج ، كمـا تدل علـى أن النمـوذج قد صودق علـى استخدامـه من سلطـة معتمدة .

٥ ـ مواصفات الاصدار Production Specifications :

وهنا يتم تحديد طرق فعالة واقتصادية لإصدار النماذج . كما يتـم وضـع حدود مناسبة لاستخدام النماذج الخاصة وكذا للعمليات الخاصة بربط أو تخريم أو تجليد النماذج Bindery Operations .

٦ ـ شـــروط تخـــزين وتـــوزيع النمـــاذج Storage and Distribution Specifications :

وهنا توضع شروط ومواصفات لتخزين النماذج وتوزيعها . ومن العناصر الرئيسية في هذه المرحلة وضع طرق تحديد الاحتياجات من النمـاذج الـلازم تخزينهـا وتحديد المستويات الدنيا للتخزين والتخلص من النماذج التي بطل استعمالها Obsolete وكذا وضع أنماط لتوزيع النماذج والرقابة عليها .

٧ ـ التقييم Evaluation :

وهنا يتم تسجيل النتائج عن مدى تقدم العمل وذلك بصفة مستمرة . كما يتم جمع البيانات والمعلومات عن الوضع قبل وبعد إحداث تغييرات في النماذج وفي الاجراءات . وترفع كافة هذه الحقائق ، مع التوصيات ، إلى الادارة العليا لتستخدم في تقييم فاعلية برنامج الرقابة على النماذج وأيضاً في رسم السياسة المستقبلية لهذه النماذج .

مسئولية الرقابة على النماذج :

إن برنامج الرقابة على النماذج ينبثق من ، ويعتمد على ، كثير من نشاطات المنظمة الأخرى . ولهذا يجب أن نحدد بدقة وبعناية تامة كافة أنواع ودرجات المسئولية لمختلف عناصر الرقابة على النماذج حتى يمكن فهمها بوضوح من كافة المعنيين في مختلف المستويات .

ولقد دلت الخبرة على أن برنامج الرقابة على النماذج من المحتمل أن يكون أكثر فعالية إذا ما تركزت المسئولية عنه في شخص أو في وحدة متخصصة في التنظيم وطرق العمل Organization and Methods Unit تكون مسئولة عن حل المشكلات التنظيمية والاجرائية ، بصرف النظر عن مستواها التنظيمي (إدارة أو قسم أو مكتب أو غير ذلك) ويجب أن تغطي هذه المسئولية إعداد تعليمات وإجراءات الرقابة وكذا إعداد المعايير ، وتسجيل طلبات إصدار نماذج جديدة أو تنقيح القائم منها ، والتوصية بدراسات إجرائية تتضمن النماذج ، وإبداء النصح والمشورة للوحدات الأخرى في هذا المجال .

وحيث إن خبراء التنظيم وطرق العمل يواجهون عديداً من المشاكل المتعلقة بالنماذج من خلال تعاملهم مع إجراءات العمل Procedures التي تعتبر النماذج جزءا منها ، فإن إسناد مهام الرقابة على النماذج إلى وحدة التنظيم وطرق العمل بالمنظمة يكون بمثابة إضافة أداة أساسية تعاونها في النهوض بمهامها الاجرائية .

على أن إسناد مسئولية الرقابة على النماذج إلى وحدة التنظيم وطرق العمل لا يغير مطلقاً من مركز خبراء هذه الوحدة التي يتركز عملها في خدمة الوحدات التنفيذية بالمنظمة . كما أن ذلك لا يقلل من المساهمة والمعاونة المقدمة من المتخصصين ـ من خارج وحدة التنظيم وطرق العمل ـ في المجالات الاحصائية والرسم والطباعة والنسخ وذلك في مجال تصميم وإصدار النماذج .

الرقابة على النماذج من الوجهة التطبيقية :

إن إصدار الادارة العليا لسياستها الادارية بشأن برنامج الرقابة على النماذج ، وكذا تأييدها لهذا البرنامج، يعتبر بمثابة حجر الزاوية في وضع هذا البرنامج. كذلك فتحديد المسئوليات بدقة يكون بمثابة رسم إطار العمل لهذا البرنامج . هذا بالاضافة إلى أنه من العناصر الهامة لبرنامج الرقابة على النماذج، وجود هيكل تمارس داخله عمليات تسجيل النماذج والتحليل ووضع وتطبيق معايير التصميم وتحديد وسائل تحقيق النماذج ووضع مواصفات إصدارها وشروط تخزينها وتوزيعها وتقييم برنامج الرقابة .

وضع البرنامج :

قبل إصدار النماذج ، لا بد من تدبير الاحتياجات والأدوات اللازمة ، والتي تتمثل في الآتي :

١ ـ تجميع كافة نماذج المنظمة المتاح استخدامها وترتيبها على أساس:

أ ـ الترتيب الوظيفي للنماذج Functional File

ب ـ الترتيب الرقمي للنماذج Numerical file

٢ ـ مجموعة المعايير الخاصة بتصميم نماذج المنظمة .

٣ ـ خطة التعرف والاستدلال على النماذج .

٤ ـ إجراءات الرقابة على النماذج .

٥ ـ مجموعة سجلات الرقابة على النماذج .

وتجدر الاشارة إلى أن وضع المعايير المناسبة لتصميم النماذج وإصدارها ، أو توفيق وضبط المعايير المطبقة في منظمات أخرى للاستفادة بها ، هو عمل دقيق للغاية .

ويجب أن يتوافر لأعضاء الهيئة المسئولة عن وضع المعايير ، المعارف الخاصة بالاعتبارات والنواحي الفنية الضرورية المتعلقة بنشاطات المنظمة والتي توضع النماذج لتسهيل النهوض بها ، وبحيث تكون هذه الاعتبارات والنواحي الفنية مألوفة لديهم وذلك قبل محاولة وضع المعايير . ويرجع السبب في ذلك إلى أن التغييرات المستمرة في معايير تصميم وإصدار النماذج من الأمور المكلفة . كما أن القائمين على تنفيذ الخطط والبرامج في المنظمة لابد وأن يكون لهم رأي في مسائل تصميم النماذج وطباعتها وكذا المظهر العام للنماذج .

وبنفس الكيفية ، فإن تطبيق خطة للتعرف على النماذج والاستدلال عليها أو تحقيقها Identification وكذا وضع إجراءات الرقابة على النماذج ، يجب أن يسبقه معرفة والمام وتعود كامل على المشاكل التطبيقية إلى جانب توافر التدريب الضروري على الأساليب الفنية اللازمة . وتساهم عمليات تجميع النماذج وتصنيفها وترتيبها في توفير المعرفة والتعود والتدريب المطلوب .

تجميع النماذج :

من الأهمية بمكان إصدار تعليمات بطلب صور من جميع النماذج المستخدمة في مختلف وحدات المنظمة وأيضاً صور من النماذج التي بطل استعمالها وإن كانت لم تلغ رسمياً . كذلك يجب تقديم كافة النماذج سواء أكانت دائمة أو مؤقتة ، مرقمة أو غير مرقمة ، بصرف النظر عن طريقة إصدارها .

ومن أمثلة النماذج التي تقدم صورها ، الجداول والسجلات والدفاتر والبطاقات وأذونات الصرف والاشعارات الموضحة لمسار العمليات Routing Slips ونماذج الاتصالات ونماذج الخطابات وغيرها .

وبديهي لا يدعو الأمر إلى تجميع صور من النماذج التي تستخدم على نطاق المنظمة ككل من كافة وحدات المنظمة ، إذ يكفي تجميعها من وحدة تنظيمية واحدة (إدارة أو قسم) ، هذا ما لم يكن هناك اختلاف جوهري في طريقة استخدام هذه النماذج من وحدة لأخرى .

ويؤدي تنميط طريقة تجميع النماذج إلى تسهيل تداولها وتصنيفها وحفظها مرتبة . وبناء على ذلك يجب أن يطلب من الوحدات المستخدمة للنماذج تقديم المستندات والبيانات التالية :

- نسختين من كل نموذج ، إذا كان النموذج من ورقة واحدة .
- مجموعتين كاملتين ، إذا كان النموذج جزءاً من مجموعة .
- مجلدين من النماذج ، إذا كانت مجلدة .
- تعريف لكل نموذج بالرقم أو بالعنوان ، إذا لم يكن النموذج معرفاً بحيث يسهل الاستدلال عليه .
- اسم الوحدة التنظيمية - أو الوحدات - التي تستخدم النموذج .
- الكمية المستخدمة - بالتقريب - من كل نموذج عن فترة زمنية معينة (يوم - شهر - سنة أو غير ذلك) وكذلك الكمية الموجودة تحت يد الوحدة التنظيمية .
- التعليمات أو الأوامر أو القرارات التي قررت استخدام النموذج .
- تعليمات استخدام النموذج ، ما لم تكن التعليمات موضحة على النموذج ذاته .
- طريقة توزيع النموذج .
- طريقة استيفاء بيانات النموذج (باليد أو بالطباعة على الآلة الكاتبة) وعدد النسخ التي يتم استيفائها ودورة النموذج .

ـ علاقة النموذج بالنماذج الأخرى المرتبطة به ، أو التي تنقل منها أو إليها بيانات ومعلومات ، أو التي تتطلب بعضاً من ذات البيانات من مصدر آخر ، أو تتطلب بيانات مشابهة من نفس المصدر .

ـ ما إذا كانت هناك ضرورة لتغيير أو مراجعة تصميم النموذج أو استخداماته .

وإذا كان لدى المنظمة كتيب أو دليل Manual يتضمن المعلومات والبيانات المطلوبة ، فإن تقديم مثل هذا الكتيب أو الدليل يعاون في تقليل كمية الأوراق والمستندات والبيانات المقدمة حيث هو يغني عن تقديم عينات من النماذج المستخدمة .

ترتيب النماذج :

بعد تجميع النماذج ، يتم فرزها وتصنيفها وحفظها بترتيب معين Filing حتى يسهل تحليلها بدقة إلى جانب الاقتصاد في الوقت .

وهناك نظامان لترتيب النماذج وهما الترتيب على الأساس الوظيفي والترتيب على الأساس الرقمي .

الترتيب الوظيفي للنماذج Functional File :

إن ترتيب النماذج حسب وظائفها يعاون في فرز النماذج التي تخدم أغراضاً مشابهة والتي ـ بسبب تشابهها في مضمونها وأغراضها ـ تكون قابلة للادماج والضم . فمثلاً تجمع النماذج الادارية مع بعضها وتجمع نماذج البرامج مع بعضها . وتقسم كل مجموعة منهما إلى مجموعات فرعية ، فتقسم مجموعة النماذج الادارية Administrative Group إلى عدد من التقسيمات الفرعية مثل الخدمات الادارية Adm. Services والميزانية Budget والاتصالات Communication والشئون المالية Fiscal والشئون القانونية Legal والأفراد Personnel والمهمات Supplies والتجهيزات والمعدات Equipment وغيرها . . وكل من الأقسام الفرعية يمكن بالتالي تقسيمه إلى تقسيمات أصغر .

فمثلاً تقسم النماذج المتعلقة بالشئون المالية إلى نماذج خاصة بالحسابات Accounting وأخرى خاصة بالمراجعة Auditing وغير ذلك . والنماذج الخاصة بالأفراد يمكن تقسيمها إلى نماذج طلب التوظف Applicants ونماذج التعيين Placement ونماذج تقدير الكفاءة Rating وغير ذلك .

أما في نماذج البرامج Program Forms فتختلف المشكلة . فمن بين نماذج البرامج العديدة التي تتواجد تقريباً في كل منظمة يمكن تمييز نماذج الأسئلة (أو صحائف الاستبيان) Questionnaires والاشعارات والاخطارات Notifications من مختلف الأنواع ، إلى جانب نماذج تقارير النشاط وتخطيط البرامج . على أن طبيعة وكمية النماذج في هذه المجموعات وحدها تختلف اختلافاً كبيراً من منظمة لأخرى . وإذا أضفنا إلى ذلك الأنواع المختلفة من النماذج الأخرى الضرورية وفقاً لأغراض كل منظمة وأهدافها ، فإننا نجد أنه من غير العملي إجراء ترتيب أو تصنيف عام أو مطلق لنماذج البرامج ، ولكن فقط يمكن إجراء ترتيب مناسب لهذه النماذج في كل منظمة بعد دراسة وافية يجريها خبراء التنظيم وطرق العمل بالتعاون مع الوحدات التنفيذية في المنظمة .

ويسمح إنشاء نظام الترتيب الوظيفي بمقارنة النماذج الحالية أو المقترحة بكافة النماذج الأخرى المستخدمة في ذات البرنامج أو في البرامج المرتبطة ومن ثم يكفل لنا هذا النظام أن نجمع في مكان واحد كافة البيانات التي يستخدمها أخصائي التحليل في تبسيط النماذج أو إدماجها أو استبعادها وكذلك في تقييمها . ويميل الترتيب الوظيفي بصفة خاصة إلى إظهار ما قد يكون هناك من ازدواج أو تداخل في النماذج المستخدمة .

الترتيب الرقمي للنماذج Numerical File :

في هذا النظام يتم ترتيب النماذج حسب أرقامها . ويتطلب تطبيق هذا النظام وضع كل نموذج داخل ملف ، وترتب هذه الملفات حسب الأرقام المسلسلة المعطاة للنماذج . ولتوفير صورة كاملة لكل نموذج - عن تطوره

ووضعه العملي ـ فإن كل ملف رقمي يجب أن يحتوي على البيانات والمستندات التالية :

ـ نسخة من النموذج .

ـ مذكرة عن تاريخ النموذج ، مع أي أوراق أو مسودات توضح المراحل الأساسية لتطوره .

ـ نسخة من التعليمات الادارية التي يستند إليها النموذج ، وقد يكتفى بالاشارة إلى التعليمات .

ـ نسخة من طلب المصادقة المتضمن لبيانات معينة مثل اسم الوحدة المستخدمة للنموذج وطريقة ومعدل الاستخدام ومقترحات التحسين أو أي مذكرات خاصة بتأجيل أو إيقاف تغيير الاجراءات .

ـ نسخة من طلبات النسخ متضمنة بيانات عن التكلفة وعن العمليات والمواصفات .

ـ مستندات كاملة بشأن المصادقة الرسمية على النسخة والمراسلات الخاصة بها .

ـ أي معلومات بشأن تعديلات مقترحة .

ـ الوقت المحدد لانقضاء مفعول النموذج .

وتجدر الاشارة إلى أن الترتيب الرقمي للنماذج يعتبر بمثابة مرجع مقابل للترتيب الوظيفي لهذه النماذج ، إلى جانب كونها مستودعاً لمختلف البيانات الايضاحية والتفسيرية المصاحبة لكل نموذج .

وضع المعايير Standards :

يمكن ضمان كفاءة الاجراءات التي تعتبر النماذج جزءاً منها ، عن طريق تطبيق مجموعة من المعايير التي تحقق عدداً من الخصائص للنماذج، وهي :

١ ـ البساطة والكفاءة والفاعلية في إجراءات استيفاء بيانات النموذج وكذا

إجراءات تداوله والتي تتأثر بترتيب بنود النموذج .

٢ ــ الكفاءة في قراءة النموذج واستخدامه وحفظه وسهولة الوصول إليه .

٣ ــ التنميط والصلاحية والقبول العام لمظهر النموذج .

٤ ــ الاقتصاد في عمليات النسخ .

وتجدر الاشارة إلى أنه من الأهمية بمكان أن يشترك الأفراد المسئولون بصفة أساسية عن برنامج الرقابة على النماذج مع الوحدات التنفيذية في المنظمة ومع وحدات خدمات المطبوعات لوضع معايير منطقية في ضوء مسئوليات البرنامج وحجم النماذج المستخدمة في المنظمة .

ويجب أن تكون المعايير صالحة للتطبيق على كثير من النماذج وأن تأخذ في الاعتبار الاحتياجات المستقبلية . وبمجرد تحديد المعايير فإنه يجب توزيعها على وحدات المنظمة لتوجيه هؤلاء الذين يشاركون في إنشاء وتطوير النماذج .

وهناك أوجه مادية للنماذج قابلة للتنميط Standardization وهي :

أ ــ الحجم والشكل .

ب ــ وزن الورق ومرتبته .

جـ ــ لون الورق والحبر المستخدم في الطباعة .

د ــ ترتيب المظهر أو النسق Typography .

هـ ــ الخصائص الميكانيكية (مثلاً التخريم والتجليد ووضع أفرخ الكربون بين أوراق النموذج Interleaving) .

و ــ طرق النسخ Reproduction .

وبصفة عامة فإنه يجب توجيه اعتبارات معينة عند اختيار المعايير لكل من الأوجه السابقة على الوجه التالي :

الحجم والشكل Size and Shape :

إن وضع حدود لأحجام النماذج المسموح بها يجب أن يأخذ في الاعتبار المطالب التي تفرضها المعدات المكتبية والملفات والأظرف واعتبارات التجليد أو غير ذلك من المعدات والتجهيزات التي تدخل في استخدام النماذج .

أوزان ومراتب الأوراق Weights and Grades :

بصفة عامة يجب التخفيض من أوزان ومراتب وتشطيب أوراق النماذج إلى حد معقول . وهناك عوامل معينة تدخل في الاعتبار وهي :

١ ـ مناسبة سطح الورقة لـ :

أ ـ عمليات النسخ .

ب ـ طرق الكتابة المستخدمة لاستيفاء بيانات النموذج .

جـ ـ توفير الأمان (الحماية ضد التغييرات في البيانات) .

د ـ الكفاءة البصرية (باعتبار الحجم وشروط الاستعمال) .

٢ ـ مناسبة الوزن والسمك Thickness والمتانة ودرجة التحمل Durability لـ :

أ ـ عدد النسخ المستخدمة .

ب ـ المناولة والتداول .

جـ ـ المعدات المكتبية المستخدمة .

د ـ الدوام النسبي للسجلات اللازمة .

هـ ـ طرق الحفظ والفراغ أو المساحة اللازمة للتخزين .

٣ ـ التكلفة في علاقتها بعوامل أخرى .

ويجب فرز كافة النماذج وترتيبها وفقا لمراتب وأوزان الورق الذي ستطبع عليه النماذج .

وبتطبيق العوامل السابقة ، فإنه يجب استبعاد الأنواع والتشكيلات غير الملائمة أو غير الضرورية مع عمل الاحلالات اللازمة .

الألوان Colors :

بصفة عامة يجب تحليل استخدام الألوان في إعداد النماذج للوقوف على مدى أهمية اللون في كل حالة ودراسة مدى مساهمة اللون في زيادة كفاءة توزيع النماذج ، أو تيسير تداول النماذج ومناولتها فيما بين الأفراد المسئولين عن ترتيب النماذج وحفظها أو القائمين باستيفاء بياناتها .

وأياً كان الأمر فإنه إذا ما وجد أن استخدام الألوان ضرورياً ، فإنه يجب الحد من تباين واختلاف الألوان إلى أقل حد ممكن .

ويجب إتباع نفس هذا النظام عند اختيار معايير لون الحبر المستخدم ، فإستخدام اللون سواء في الورق أو في الحبر يكون أمراً مناسباً طالما أن التكلفة الاضافية المترتبة على ذلك يعادلها تحسين في الأداء وفي الكفاءة .

وقد تكون الحاجة ماسة إلى أخذ مشورة المتخصصين في مجال اختيار الألوان المناسبة ، حيث أن الألوان الضعيفة تزيد من عدم الدقة وتزيد من الفاقد والضائع في العمليات الكتابية .

ترتيب المظهر أو النسق Typography :

يعني ذلك ترتيب محتويات النموذج بحيث يكون مظهره ونمطه ملائماً .

ويتم تنظيم وترتيب بنود النموذج في ضوء التحليل الفردي لإجراءات العمل . وعلى ذلك تصبح معايير التخطيط العام للنموذج Layout بمثابة مبادىء عامة

تتبع في التحليل إلى جانب تحديدها للمواقع البديلة لبنود النموذج مثل العنوان والرقم وغيرها . كما يدخل في نطاق هذه المرحلة الاهتمام بمسائل الطبع وترك الفراغات والمسافات Spacing وذلك طبقاً لطرق الكتابة المستخدمة في استيفاء بيانات النموذج والمواقع النسبية للارقام والعناوين والخانات Boxes المطبوعة أمام البنود للتأشير فيها بعلامات محددة ، هذا إلى جانب المذكرات والتعليمات التي توضع داخل الفراغات بالنموذج .

الخصائص الميكانيكية Mechanical Characteristics :

إن التجهيزات والاستعدادات الزائدة وأعمال الطباعة والتجليد وغيرها يمكن أن تؤدي إلى زيادة التكلفة . ورغم أن مثل هذه العمليات تؤدي إلى كفاءة استخدام النماذج فإن أعضاء هيئة الرقابة على النماذج يجب عليهم أن ينتبهوا إلى ضرورة الحد من التجهيزات الزائدة عن الحد ، ويتم ذلك في ضوء تطبيق معايير خاصة تحكم هذه التفاصيل ، مثل :

أ ــ التخريم Punching وذلك لمقابلة المعايير الخاصة بالتخريم أو التجليد أو أي أدوات ومعدات تستخدم في حفظ الأوراق في المنظمة .

ب ــ التدبيس Stapling حيث يستخدم عدد معياري من الدبابيس Staples لتثبيت أوراق النماذج ويختلف عدد هذه الدبابيس كما تختلف مواقعها على النموذج باختلاف فئة وحجم النموذج .

جـ ــ التثقيب	Perforating	على أساس تحقيق غاية منشودة ومؤسس على الاقتصاد في الاستخدام
التطبيق والطوي	Folding	
وضع الكربون بين الأوراق	Carbon Interleaving	
الفــرز	Collating	
التبطين والحشو	Padding	

طرق النسخ Reproduction Methods :

إن أحد المصادر الضخمة للتكاليف غير الضرورية لإصدار النمـاذج هو استخدام عمليات نسـخ لا تلائـم كمية النمـاذج المطلوبـة . كذلك فإن أحـد الأسباب الجوهرية في عدم كفاءة استخدام النماذج هو إنتاج النماذج بعمليات غير قادرة على توفير نوع النماذج الملائمة للظروف التي تستخدم فيها .

وقد يكون نسخ النموذج عن طريق استخـدام ورق الاستنسـل Stencil Duplication أو باستخـدام آلـة الطبـع أوفسـت Offset أو عن طريق الطبـع Printing وبصفة عامة يمكن القول بأنه رغم وجود معايير عامة لاختيار طريقة النسخ ، فإن هناك عوامـل تؤخـذ في الاعتبـار في هذا المجـال مثـل الأجهـزة والمعدات المتاحة للمنظمة وعدد أوجه النموذج التي ستستخدم في الكتابة عليها وعدد النسخ المطلوبة من النموذج وغير ذلك من العوامل .

خطة تحقيق النموذج والتعرف عليه Identification :

يجب أن يحمل كل نموذج عنواناً Title ورقماً Number يميزانه ، كما يجب أن يحـدد به تاريخ الاصـدار أو التنقيح Revision ، إلـى جانـب اسـم المنظمة وموقعها إذا كان ذلك ضرورياً .

ويجب أن يكفل العنوان توضيح النمـوذج لمستخدمـه . كمـا يجـب أن يحقق الرقم والتاريخ النموذج بإيجابية لأغراض الرقابة .

وتقترح عناوين النماذج أساساً بواسطة الوحدات التنفيذية ، ويخضع ذلك للمراجعة والتطوير من هيئة الرقابة على النماذج .

العناوين Titles :

ولو أنه لا يمكن تحديد نظام عناوين النماذج مقدماً ـ كما هو الحال في شأن خطة الترقيم ـ فإن هناك معايير يمكن وضعها لكي تعاون الوحدات التنفيذية في

اقتراح العناوين المقبولة ، وهي :

- يجب أن تكون العناوين مختصرة Brief ومحددة Specific .

- يجب أن تكون الكلمات المستخدمة في العنوان قليلة وأن تختار بحيث توضح الموضوع وكذا الوظيفة المحددة للنموذج .

- يجب أن يكون تصميم الموضوع في العنوان محدداً بدقة تماماً كما هو الحال في تحديد الموضوع الخاص بالنموذج ذاته .

- العنوان الجيد لا يوجد مجالاً للشك في موضوع النموذج أو الغرض منه .

ومن أمثلة عناوين النماذج :

« طلب توظف » ، « طلب مطبوعات » ، « إذن صرف مواد من المخازن » ، « قائمة جرد بضائع » ، « سجل توقيع حضور وانصراف العاملين » ، « إشعار صرف مستحقات » ، « طلب تركيب هاتف » . . . الخ .

الأرقام Numbers :

يجب أن يكون نظام ترقيم النماذج بسيطاً ومنطقياً وذلك لمعاونة مستخدمي النموذج على فهم الخطة ككل وكذلك تذكر رقمه بسهولة .

ويجب أن يخدم رقم النموذج ـ وملحقاته ـ كرمز أو اصطلاح رمزي Symbol للجهة المرخصة باستخدام النموذج كذلك يخدم كرمز رقابي يظهر مراجعة النموذج قبل إصداره وذلك على النماذج الموجودة للتأكد من عدم وجود تداخل أو ازدواج ، كذلك مراجعته على معايير التصميم والنسخ لمراعاة الاقتصاد ومناسبة الاستخدام . إلى جانب ذلك يخدم الترقيم كدليل Code للتحقيق الموضوعي للنموذج حيث يوضح المنظمة أو الوحدة المصدرة للنموذج والبرنامج أو الوظيفة التي يخدمها النموذج إلى جانب العلاقة مع النماذج الأخرى في ذات البرنامج أو العملية الاجرائية .

التواريخ Dates :

يجب إيضاح تاريخ الاصدار Issuance وتاريخ التنقيح Revision وفي غيبة هذه التواريخ يصعب التحقيق الايجابي للنموذج كما أنه ستثور حتماً مشكلات وعقبات تنفيذية .

ويجب أن يكون التاريخ لاحقاً لرقم النموذج ويفضل أن يكون أسفله . كما أن وضع التواريخ بين أقواس يتجنب حدوث تداخل مع رقم النموذج . ومن المرغوب فيه اختصار التواريخ لتوفير مساحات أو فراغات لبنود أخرى فمثلاً يمكن كتابة ٥ ـ ٨٧ بدلاً من مايو سنة ١٩٨٧ .

وضع اجراءات الرقابة :

إن الخطوات الإجرائية التي يمكن أن تقسم اليها نشاطات الرقابة على النماذج ـ وهي النشاطات السبعة السابق الاشارة اليها ـ لا تختلف في مادتها حيثما كان برنامج الرقابة حقيقة واقعة . على ان الخطوات التفصيلية تختلف بين المنظمات من حيث من يؤدي الأعمال المحددة ، وكيف يتم ربط بعض الخطوات ، والترتيب الذي تحدث به . ومهما كان الاختلاف الفردي فانه يجب تحديد اجراء الرقابة بوضوح بحيث يكون مفهوماً بدقة في ارجاء المنظمة وذلك قبل محاولة تنفيذ البرنامج الرقابي .

وقد يكون ترتيب هذه الخطوات ـ غالباً ـ في مثل هذا الاجراء على الوجه التالي :

اجراء اولي Initiative Procedure :

١ ـ كل طلب خاص باستحداث نموذج جديد أو تنقيح نموذج قائم ، يقدم كتابياً . ويفضل أن يكون بشكل نمطي مثل « طلب تصميم واعتماد نموذج (شكل ١) » ويجب أن يكون الطلب مصحوباً بما يلي :

(أ) أي معلومات توضح مضمون النموذج والغرض من استخدامه .

(ب) تخطيط أولى للنموذج .

تسجيل ومراجعة Registration and Review :

٢ ــ يتم تسجيل كل طلب في سجل خاص للرقابة على النماذج Forms Control Log (شكل ٢) .

٣ ــ إذا كان الطلب المقدم خاصًا بتنقيح أو تجديد نموذج موجود فعلاً فإنه يجب مراجعة الترتيب الرقمي Numerical File لمعرفة ما إذا كانت هناك توصيات قد قدمت بشأن التغييرات المقترح إدخالها على النموذج .

٤ ــ يتم مراجعة التصنيفين الوظيفي والرقمي للنماذج وذلك للتعرف على أي نموذج حالي يمكن أن يخدم الغرض من النموذج المقترح أو أي نماذج مرتبطة يتم حذفها أو تنقيحها أو ضمها لبعضها .

التحليل Analysis :

٥ ــ يتم إجراء مشاورات مع الوحدات التنفيذية التي ستستخدم النموذج أو تتأثر به .

٦ ــ يتم تحليل العمل الذي يتضمنه استخدام النموذج لتحديد مدى الحاجة إلى إجراء دراسة للإجراءات أو انطرق .

٧ ــ تحديد مدى الحاجة إلى إصدار أو تنقيح التعليمات الإجرائية لمصاحبة النموذج .

التطوير Development :

٨ ــ يتم استشارة المسئولين عن السجلات والملفات وأخذ آرائهم في المسائل الخاصة بحجم النموذج ووزن الورق .

٩ ــ يتم مراجعة معايير التصميم والرصيد المخزون من الورق وطريقة النسخ ، وكذلك أي تغييرات ضرورية في التصميم .

١٠ ــ قد تقتضي الحاجة اعداد نسخ أولية للتوضيح أو الاختبار المبدئي .

تحديد المواصفات Clearance :

١١ ــ لضمان المطابقة مع المعايير ، وللتأكد من موافقة ورضاء كافة الجهات المعنية بالأمر ، فإنه يتم تحديد مواصفات إصدار النموذج بما يناسب ويوافق الوحدات المهتمة باستخدام النماذج وبما يتفق مع السياسات والاجراءات الخاصة بالنماذج .

١٢ ــ بعد الموافقة النهائية يعد النموذج للنسخ .

اجراءات الإصدار Issuance Procedures :

١٣ ــ يعطى للنموذج رقم مع تواريخ الإصدار والاعتماد ، وتدخل في سجل أرقام النماذج .

١٤ ــ يتم مراجعة كمية ومواصفات التوزيع وذلك في ضوء المعدل المقدر للاستخدام .

١٥ ــ يتم مراجعة نمط التوزيع .

١٦ ــ يتم تحديد مواصفات النسخ .

اجراءات التسجيل النهائي Final Recording Procedure :

١٧ ــ بعد اتمام النسخ والتخزين والتوزيع ، يتم إدراج النموذج في كتالوج خاص .

١٨ ــ يسجل النموذج في كل من الملفات الوظيفية والرقمية .

١٩ ــ يتم تحديد الحد الأدنى من النماذج التي يحتفظ بها (نقطة إعادة الطلب) Re-Order Point .

وعندما يتسلم أعضاء هيئة الرقابة على النماذج اشعارات خاصة بنقط

الرقابة على المخزون Stock-Control Point تفيد بأن الحد الأدنى من رصيد النماذج قد بلغ النقطة المحددة لاعادة الطلب « شكل رقم ٣ » ، حينئذ تتخذ الخطوات التالية :

١ ـ يتم مراجعة الملف الرقمي للتعرف على أي مقترحات للتنقيح تكون قد ارفقت بالملف .

٢ ـ تحديد ما اذا كانت هناك تغييرات مؤجلة في الاجراءات أو البرامج أو التنظيم والتي قد تؤثر على النموذج .

٣ ـ إذا طلبت أي تنقيحات Revisions فإنه يجب اتخاذ الخطوات المناسبة قبل الموافقة على طلب سد النقص في المخزون .

(شكل رقم ١)

رقم النموذج . . .
تم تنقيحه في . . .
الادارة أو القسم . . .

هذا الجزء خاص بوحدة الرقابة . . .
عنوان النموذج الذي تمت الموافقة عليه . .
رقم . . التاريخ . .

طلب تصميم واعتماد نموذج

من : التاريخ

الى : وحدة الرقابة على النماذج : قسم التخطيط الاداري

العنوان المقترح | الجهة المقترحة | العنوان القديم

اشرح باختصار الغرض من النموذج والحاجة اليه (ارفق نسختين من الاجراءات المقترحة والمنقحة التي سيستخدم معها النموذج)

السلطة الموجهة لاستخدام النموذج

هل ستصدر تعليمات لاستخدام النموذج
نعم ☐ لا ☐ (في حالة نعم ارفق نسختين من التعليمات)

وضح أرقام النماذج التي سيتم تنقيحها أو تعديلها أو الغائها نتيجة اصدار هذا النموذج
(ارفق نسختين من كل)

وضح اسماء الوحدات المهتمة بموضوع النموذج

وضح أرقام النماذج التي سيتم نقل بيانات منها أو اليها من هذا النموذج

النسخة	ستنقل الى	الاستخدام
١		
٢		
٣		
٤		
٥		
٦		

عدد النسخ التي ستحرر من النموذج (أعلاه)

البيانات التي ستكتب :
☐ بالحبر ☐ بالرصاص ☐ بالآلة الكاتبة

تداول النموذج سيكون
☐ خفيف ☐ متوسط ☐ كبير

سيتم ارفاقه في
☐ ملف ☐ مجلد ☐ غير ذلك (حدد)

فترة حفظ السجل أو الملف

حجم النموذج		الورق		
افقي	رأسي	نوع	وزن	لون

كمية النماذج المطلوبة — كمية النماذج الموجودة حاليا تحت اليد

التوزيع المقترح	رصيد ٦ شهور	المقدر لشهر واحد	الكمية الكلية المطلوبة	الكمية	عدد الشهور التي تكفي لها الكمية

ملاحظات

توقيع الموظف الطالب　　التاريخ　　التصديق　　التاريخ

نموذج رقم . . .
مكتب السكرتارية
قسم التخطيط الاداري

قسم . . .
سجل . . .

(شكل رقم ٢)

سجل الرقابة على النماذج

طلب نماذج جديدة او تنقيحها أو اعادة طبعها

تاريخ التسلم	الجهة الطالبة	عنوان النموذج ورقمه	أحيل للمراجعة الى							الرقم الذي حدد للنموذج
				جديد	ينقح	يعاد طبعه	رفض	ووفق عليه كما اقترح	ووفق عليه مع التعديل	

(شكل رقم ٣)

رقم النموذج . . .
ادارة أو قسم . . .

« اشعار بالحد الأدنى للمخزون من النماذج »

	١	من : قسم المخزون	التاريخ
		الى : وحدة الرقابة على النماذج :	قسم التخطيط الاداري

الحد الأدنى من المخزون قد تم الوصول اليه فيما يختص
بالنموذج التالي

المشرف على قسم المخزون

نموذج رقم	عنوان النموذج		
الكمية الحالية	عدد الأيام التى تكفى الرصيد	الكمية التى طلبت أخيرا	تاريخ تسلم اخر طلبية

	٢	من : وحدة الرقابة على النماذج	قسم التخطيط الاداري	التاريخ
		الى		

بناء على المعلومات السابقة المقدمة من قسم المخزون، يجب التصرف لتوفير الكمية المطلوبة .
لاتخاذ اجراءات النسخ أو الشراء ، املأ الجزء التالي ثم اعده ثانية في فترة لا تزيد عن . .

تعليق :

وحدة الرقابة على النماذج

	٣	من :	التاريخ
		الى : وحدة الرقابة على النماذج : قسم التخطيط الاداري	

التصرف المقترح :

١ ـ استمرار استخدام النموذج

☐ ينسخ بدون تغيير

☐ نسخ مؤقت بانتظار التنقيح .

٢ ـ لا يجب نسخ النموذج

- ☐ الرصيد الحالي يمكن استخدامه لحين انتهائه .
- ☐ الرصيد الحالي يمكن استخدامه لحين سماح الظروف بالتنقيح
- ☐ مرفق مشروع التنقيح وكذلك « طلب تصميم واعتماد نموذج »
- ☐ يقدم التنقيح في موعد لاحق .

٣ ـ النموذج بطل استعماله وأوقف كل التوزيع

- ☐ حل محلة النموذج رقم . . .
- ☐ ضم للنموذج رقم . . .
- ☐ لم يحل محله أي نموذج .

ملاحظات

أقترح التصرف بواسطة　　　　　　　　التاريخ

تحليل النماذج :

إن مدخل التحليل يجب أن يكون أكبر من مجرد تحليل البيانات المتكررة أو المزدوجة . وهنا يكون من المفيد التساؤل حول ما إذا كان النموذج مصمماً تصميماً جيداً بحيث يوجه ويحكم سير العمل داخل القسم أو فيما بين الأقسام . كذلك فإذا كان من الضروري تتبع الطرق الاقتصادية المستخدمة في استيفاء بيانات النموذج أو استخدامه ، فإنه من الضروري أن يكون تركيب أو هيكل النموذج Construction من الدقة بحيث يجعل طرق العمل الاقتصادية أمراً ممكناً ، كما أن هذا التركيب يجعل النموذج يشرح نفسه بنفسه كلما أمكن ذلك .

ولكي يساهم النموذج في كفاءة طرق العمل ، يجب خضوعه لنوع من التحليل الوظيفي حيث يجب فحص النموذج في ضوء اغراض العمل المحددة والتي يخدمها النموذج ، كذلك في ضوء طرق العمل المحددة التي بواسطتها يتم تحقيق هذه الأغراض .

ويتطلب هذا التحليل توافر معلومات ومعارف كاملة عن سير كل نموذج ، وعن طريقة استيفاء وكتابة بياناته ، وأنواع ومصادر المعلومات المأخوذة منه أو المضافة إليه أثناء تحركه من مكتب أو من قسم لآخر . وعلى أساس هذه الحقائق فإنه يمكن توفيق محتويات النموذج وتصميمه وتخطيطه بحيث تخدم غرض النموذج بكفاءة واقتصاد . كذلك يمكن ربط النماذج ذات الأغراض المتشابهة ببعضها ، كما يمكن تنميط وتبسيط الاجراءات التي تطبق بها . ويجب أن يتم هذا التحليل باتجاه تساؤلي حول ما إذا كان النموذج يساعد في أداء العمل بسرعة وبأقل تكلفة وبأعلى خدمة ودقة ومنفعة ممكنة في ضوء البيانات أو العمليات الكاملة .

ويمكن لأخصائي التحليل أن ينظر إلى مدى دقة وكفاءة النموذج من الأوجه التالية :

١ ــ طريقة الكتابة . Writing Method

٢ ــ الاجراءات . Procedures

٣ ــ التصميم . Design

٤ ــ المادة المحررة . Copy

طريقة الكتابة Writing Method (Fill in) :

هناك اعتبارات أساسية تحكم طريقة استيفاء بيانات النموذج منها الغرض النهائي من استخدام النموذج ، وعدد النسخ التي ستحرر من النموذج في كل مرة ، وكمية ومدى صعوبة البيانات التي ستدون بالنموذج ، وخطوات العمل التي تتضمنها عملية استيفاء البيانات ، وظروف العمل التي يستخدم فيها النموذج .

وإذا ما استقر الرأي على استخدام الطريقة اليدوية في الكتابة Handwriting فهنا تثور بعض الأسئلة بغرض تسهيل عملية الكتابة مثل : هل تستخدم نماذج سائبة أو مثبتة مع بعضها في شكل مجلد Padded أو تكون على هيئة مجموعات منفصلة مع استخدام ورق الكربون Interleaved Carbon أو غيرها .

كذلك ففي حالة استخدام الطريقة الآلية ، أي استيفاء بيانات النموذج باستخدام الآلة الكاتبة ، فإن هناك عوامل تؤخذ في الاعتبار مثل حجم الماكينة المستخدمة ومواصفاتها الميكانيكية وحدودها . كذلك فقد يتطلب الأمر استخدام أوراق ذات مراتب وأوزان معينة . هذا إلى جانب ضرورة مراعاة حدود الفراغات أو المسافات اللازمة Spacing .

الاجراءات Procedures :

بالاضافة إلى النواحي الاجرائية الخاصة باستيفاء بيانات النموذج ، توجد

أيضاً النشاطات التي تقود إلى ، وكذلك تنجم عن ، التصرف الخاص باستيفاء البيانات . على أن هذه النشاطات أقل روتينية كما أنها أكثر ضرورة وأهمية في مجال التبسيط . ومن بين هذه الأوجه الاجرائية الاضافية :

١ ــ عمليات العد أو الحساب والبحث والترتيب والتنسيق والتجميع ، وغيرها من العمليات التي قد تكون متطلبة وضرورية قبل استيفاء بيانات النموذج .

٢ ــ إعداد النسخ الاضافية وتحديد مساراتها .

٣ ــ نقل بيانات من النموذج لأي سجلات تكميلية .

٤ ــ المراجعة الأخيرة ، والتفسير ، واحداث التصرف الذي بدونه لن يكون للنموذج وكذا للنشاط المتولد عنه أي معنى أو قيمة .

ويمكننا استخدام خرائط تسلسل أو سير العمل Flow Process Charts لتتبع النماذج في تحركاتها وفقاً لاجراءات معينة وكذلك لتحليل النشاط المتولد عند نقاط توقفها Stopping Points ، تماماً مثلما تستخدم هذه الخرائط في تتبع وتحليل تحركات العمال والخامات والأجزاء في العملية الصناعية . وهناك أنواع عديدة من الخرائط التي يمكن استخدامها في هذا المجال منها « خريطة توزيع النماذج » Forms Distribution وغيرها من الخرائط الموضحة في « الشكل رقم ٤ » .

الهدف	الخريطة المستخدمة	شكل الخريطة
دراسة تتابع الخطوات التنفيذية الرئيسية التي يتضمنها نشاط معين والوحدات التنظيمية التي تؤديها	خرائط سير العمل WORK FLOW CHARTS تعطي وصفا عاما للخطوات في عامود واحد وتمثل الأعمدة الأخرى الوحدات التنظيمية. وتظهر الخطوط تدفق أو خط سير العمل	وصف | د | ج | ب | أ اعداد الطلب للفحص الفحص والموافقة اعداد التصريح والتصديق عليه واصداره التوزيع والتسجيل
لتحليل الخطوات التفصيلية في مسار العمل المعقد او الذي ينفذ في وحدات تنظيمية متعددة .	خرائط الاجراءات ذات الأعمدة المتعددة MULTI/COLUMN PROCESS CHARTS وتظهر الخطوات بتفصيل اكبر مما تظهره خريطة سير العمل WORK FLOW CHART . ونستخدم الرموز لتوضيح الخطوات	موظف البريد الكاتب كاتب آلة كاتبة اخصائي التحليل الرئيس
دراسة الخطوات التفصيلية التي يتضمنها اجراء بسيط نسبيا كأن يكون اجراء داخل وحدة تنظيمية معينة	خرائط الاجراءات ذات العمود الواحد SINGLE/COLUMN PROCESS CHARTS وتظهر سير العمل عن طريق الربط بين الرموز وبعضها	١ الموضوع على المكتب ٢ تقييده في السجل ٣ في صندوق البريد الصادر ٤ الى كاتب الملفات
دراسة خط سير نسخ النموذج	خرائط توزيع النموذج FORM DISTRIBUTION CHARTS. وتظهر عدد النسخ في العمود الأول . ويتم تتبع كل نسخة من النموذج من وحدة تنظيمية الى اخرى	نموذج رقم .... أ | ب | ج | د | هـ ١ ٢ ٣
تحسين التخطيط الداخلي لأحد الاقسام حتى يمكن استبعاد الخطوات غير الضرورية	خرائط التخطيط الداخلي لمكان العمل LAYOUT CHARTS وتوضح رسما كروكيا للقسم (بمقياس رسم معين) وتوضح الاسهم خط سير العمل من مكتب لآخر.	رئيس رئيس كاتب مختزل كاتب
تبسيط الخطوات في عملية ما يؤديها فرد واحد .	خرائط العمليات OPERATION CHARTS لها أنواع عصبهة . وتستخدم الخريطة الموضحة بالاعمدة التالية في دراسة حركات كل يد .	اليد اليمنى | اليد اليسرى ١ ــ التحرك نحو الورقة | ١ ــ التحرك نحو الدرج ٢ ــ التقاط الورقة | ٢ ــ التقاط الدبوس ٣ ــ بلاعمل | ٣ ــ تحريك الدبوس نحو الورقة ٤ ــ بلاعمل | ٤ ــ تدبيس الورقة

(شكل رقم ٤)

ويتمثل مدخل معالجة المشكلات الاجرائية في الاجابة عن الاسئلة التالية :

ماذا What :

ما هو العمل الذي يؤدى ؟ ولماذا ؟ وهل العمل كله ضروري ؟ وهل تخدم كل خطوة هدفاً محدداً وتنتج نتائج مرغوبة ؟.

من Who :

من يؤدي كل خطوة ؟ ولماذا ؟ وهل هؤلاء هم الأشخاص المناسبون من الوجهة التنظيمية والمهنية ؟ وهل يمكن إعادة ترتيب العمل ؟ وهل يمكن تبسيط العمل أو ضمه لعمل آخر لضمان كفاءة أكبر في الأداء ؟.

أين Where :

أين يؤدى العمل ؟ ولماذا ؟ وهل يمكن أن يضم لعمل مشابه عند نقطة أخرى لانتاج حجم أكبر وعبء عمل أكبر وثابت أو مستقر ؟.

متى When :

متى يؤدى العمل ؟ ولماذا ؟ ولماذا تؤدى الخطوات بهذا الشكل ؟ وهل يمكن تحقيق مساواة عبء العمل من خلال الجدولة الأفضل وبما يحقق توظيف العاملين بدرجة أفضل وكذلك يحقق رقابة أكثر فعالية وكذلك مستوى أعلى ومستوى جودة أفضل ؟.

كيف How :

كيف يؤدى العمل ؟ ولماذا يؤدى بهذه الطريقة ؟ وهل يمكن تحسين طرق العمل ، وماذا يمكن عمله لتطوير الخطط ؟ ومدى سلامة تتابع الحركة والمساعدات الفنية ؟.

وبالاجابة عن الأسئلة السابقة يمكن للقائم بتحليل النموذج أن يقرر ما اذا

كان هذا النموذج يعاون في أداء وظيفة ضرورية للمنظمة . كذلك فهو يستطيع أن يرى بوضوح ما إذا كان هناك نسخ غير ضرورية من النموذج يمكن استبعادها ، أو إمكان ضم نماذج لبعضها بحيث يشملها إجراء واحد ، ومدى إمكان إيجاز بيانات معينة تدون بالنموذج .

وبالتعرف على الأسئلة ، وكذلك تنظيم خطوات العمل المشترك في إجراءات مختلفة وضمها لبعضها ، فإنه من الممكن حينئذ ضمان سير منتظم للعمل ، كذلك ضمان تحقيق نوع من التوازن في عبء العمل .

تصميم النماذج Design :

يجب أن ينبع تصميم النموذج من الطرق والاجراءات الخاصة باستخدامه . ولهذا فإن الاعتبارات الخاصة بتصميم وتخطيط النموذج هي نتاج تحليل الاجراءات وتحليل طريقة كتابة النموذج ، أو في الحقيقة ، استمرار لمثل هذا التحليل .

وبالمثل فإن تحديد النصوص والعبارات Wording المستخدمة في عناوين بنود النموذج وكذا في المذكرات التفسيرية والايضاحية الواردة بالنموذج ، يجب أن يتم في ضوء استخدامات النموذج وأيضاً مع مراعاة طبيعة وظروف من يستخدمونه .

وبصفة عامة تعاون الأسئلة التالية في تقييم فاعلية تصميم النموذج :

١ ــ هل من السهل تتبع تسلسل بنود النموذج ؟ .

هل يتفق ترتيب بنود النموذج مع ترتيبها في المصدر الذي تؤخذ منه البيانات ؟ وهل ترتيب البنود من الدقة بحيث يجعل لها دلالة ومعنى واضحاً ، كما يجعل العمل الكتابي دقيقاً وسريعاً ما أمكن ذلك ؟ وهل يساهم هذا الترتيب في تقليل كمية ونوع العمل الكتابي اللازم لعمليات التسجيل والنقل ؟ .

من الواضح أن التتابع المنطقي ، متضمناً التجميع المخطط للبيانات

والمعلومات المرتبطة بها ، يؤدي إلى سرعة أداء العمل ويبسط مهمة مستخدم النموذج .

٢ ـ هل يؤدي ترتيب البنود إلى التنفيذ المستمر للعمل؟ .

هل تم ملاحظة التدفق السليم والتتابع المنطقي للمعلومات اللازمة؟ بواسطة من ، وبأي صورة من صور الترتيب ، سيتم إدراج البيانات في النموذج؟ وإذا كانت بيانات النموذج سيتم إثباتها بمعرفة أشخاص مختلفين ، فهل عليهم أن يجهدوا أعينهم عن طريق تنقلها من بند إلى آخر عبر النموذج بأكمله وبدون ترتيب أو نظام محدد ، أم أن البنود مجمعة بشكل منطقي يكفل تجنب اجهاد العين وتجنب التخبط في مسالك غير محددة ؟ .

٣ ـ هل يكفل التصميم تقليل كمية الكتابة الى أقل حد ممكن؟ .

إن الكتابة ـ سواء باليد أو باستخدام الآلة الكاتبة ـ تستغرق وقتاً. فهل يتحقق الاستخدام الأمثل للتدابير والوسائل التي تسهل عملية الكتابة مثل المربعات التي يؤشر فيها بعلامة معينة للدلالة على العبارة المفضلة Check Boxes وكذلك وضع عدد من الاجابات البديلة Alternatives أمام كل سؤال ليختار منها القائم بملء النموذج ؟ ومن شأن ذلك كله تيسير عملية القيد بالنموذج إلى جانب الاقتصاد في الوقت .

٤ ـ هل يراعى التصميم خصائص الكتابة بالماكينة ؟ .

هل روعي في تصميم النموذج أن يكون صالحاً لاستيفاء بياناته بواسطة الماكينات المتاحة فعلاً في الوحدات التنظيمية التي سيستخدم فيها النموذج ؟ وهل التغير الطفيف في النموذج يجعله صالحاً للاستخدام في مجال أو مدى أوسع من التجهيزات والمعدات ؟ وهل المسافات الرأسية والأفقية في النموذج توافق مسافات الماكينة ؟ وهل الهامش السفلي للنموذج من الاتساع بحيث يسمح باستخدام الماكينة دون أن ينزلق النموذج؟ .

٥ ـ هل يناسب تصميم النموذج الملفات أو المجلدات المستخدمة ؟.

هل ستكون كافة بيانات النموذج مرئية وواضحة عند وضعه في الملف ؟ وهل هناك هوامش كافية في النموذج تسمح بتخريمه دون النيل من بياناته ؟ وهل تسمح الهوامش بتجليد النموذج ؟.

٦ ـ هل يكفل تصميم النموذج تبسيط عمليات تحقيق النموذج وتوزيعه والرقابة عليه ؟

هل تيسر العناوين والأرقام والألوان الخاصة بالنموذج تداوله ومراجعته ؟ وهل تعاون مثل هذه الشعارات أو الاشارات Devices في التعرف على النماذج المعطلة أو المعوقة لمسار العمل ؟ وهل الأسهم أو الخطوط أو غيرها من المؤشرات والدلائل المستخدمة في النموذج تلفت النظر إلى النقاط التي لها أهمية خاصة ؟.

٧ ـ هل تستخدم الفراغات بطريقة اقتصادية ؟

هل استبعدت الهوامش التي لا لزوم لها بما يتيح الفرصة لاستخدام مساحة اكبر في الكتابة ؟ وهل استبعدت الخانات غير الضرورية لتوفير مساحات أكبر للخانات الهامة الضرورية فعلاً ؟ وهل يوجد فراغ احتياطي في النموذج يستخدم في حالة ما اذا اقتضت الضرورة ذكر معلومات وبيانات لا تستوعبها الفراغات العادية في النموذج ؟

٨ ـ هل يحقق ترتيب النموذج التأثير البصري السليم؟

هل يمكن قراءة النموذج بوضوح؟ وهل تم تحقيق العلاقة المنطقية بين عناوين البنود عن طريق التحديد السليم لاحجامها ومواقعها على النموذج ؟ وهل روعيت العادة البصرية عند تحديد تتابع البنود وكذا عند تحديد مواقعها على النموذج ؟ وهل تستخدم المؤشرات والخطوط الارشادية بكفاءة لتسهيل حركة العين ؟.

المادة المحررة :

يجب أن يكون النموذج معبراً عن نفسه بقدر الامكان بدون تفاصيل زائدة عن الحد ، حتى ولو كان استخدام النموذج مؤسساً على تعليمات مفصلة موضحة في ورقة مستقلة أو في دليل اجرائي . وتقابل هذه الحاجة جزئياً عن طريق تخطيط وتنظيم عناصر وبنود النموذج ، كما سبقت الاشارة اليه ، وتقابل بصفة أساسية عن طريق الاهتمام بمحتوى Content النموذج ذاته .

إن محتوى النموذج والذي يتمثل في مادته المحررة Copy التي وضعت لمعاونة مستخدم النموذج ، إنما تزداد أهميتها بازدياد تعقد النماذج . فقد يكون النموذج بسيطاً للغاية ومع ذلك يمكن أن يقف النص أو التعبير Wording حجر عثرة Stumbling-Block دون استخدامه بكفاءة .

وكما سبقت الاشارة إليه ، فإن ملء النموذج يستغرق بعض الوقت . وقد يتضاعف هذا الوقت بتعقد وبغموض النص أو التعبير . ولنا أن نتوقع كم يكون مقدار الوقت الضائع كبيراً إذا ما استخدم مئات أو آلاف الأشخاص نموذجاً معيناً وكان كل منهم يضيع بعض الوقت ولو بمقدار دقائق قليلة بسبب غموض نص النموذج أو تعقيده . هذا إلى جانب الخسائر الناتجة عن هبوط معنويات العاملين وتدهور العلاقات العامة .

ويمكننا أن نلخص مظاهر عدم الدقة في تحرير النماذج ، فيما يلي :

١ ــ نقطة رئيسية تخفيها كلمات مضطربة .

٢ ــ معنى معين باختصاره الشديد غير المتقن أصبح في حكم التكلم بالرموز أو بالالغاز Riddle .

٣ ــ كلمات غير مختارة بعناية :

أ ــ كلمات غير ضرورية .

ب ــ رطانة فنية .

جـ ــ كلمات مشوشة Fuzzy (أي لها معاني عديدة متداخلة).
د ــ كلمات ذات دلالة خاطئة .

٤ ــ معان لمذكرات ارشادية ، مبهمة أو غامضة Obscured نتيجة تركيب خاطىء للجمل والعبارات (سواء بتعقيدها أو بترتيبها غير المنطقي) .

رقابة التخزين والتوزيع السليم للنماذج :

يحقق التخزين والتوزيع السليم للنماذج الضمانات التالية :

١ ــ إمداد الوحدات التنفيذية بحاجتها من النماذج في الوقت المناسب وفي المكان المناسب وبالكميات الضرورية .

٢ ــ وقاية مكان التخزين والحفاظ عليه عن طريق :
أ ــ تحديد الكميات المستخدمة من النماذج بما يتفق والاحتياجات منها عن فترات زمنية معينة .
ب ــ التخلص من النماذج التي بطل استعمالها .
٣ ــ تقليل تكاليف إصدار النماذج عن طريق طلبها بكميات اقتصادية .

مدخل تنسيقي :

إن تخزين وتوزيع النماذج هو عادة من صميم عمل وحدة الخدمات المكتبية أو وحدة المطبوعات والتوزيع أو غيرها من وحدات الخدمات . على أن المسئولية الأساسية لوضع أنماط ومعايير التخزين والتوزيع وإجراءات اعادة الطبع أو النسخ ، قد تركز في برنامج الرقابة على النماذج . وعلى كل فإن هذا العمل - مثل غالبية أعمال تطوير ورقابة النماذج - يتطلب التنسيق الكامل بين جهود الوحدات التنظيمية المعنية .

وفي جميع الأحوال ، يجب توجيه الاعتبار إلى النمط العام للتخزين والتوزيع إلى جانب مواصفات التصميم والنسخ حيث إن العوامل متشابهة إلى حد كبير .

وتتمثل الخطوات الأولى في الرقابة على المخزون من النماذج في إعداد قائمة جرد بالنماذج الموجودة بالمخزن Inventory والحد من كميات النماذج المستخدمة داخل الوحدات التنظيمية . ومن المفيد هنا توجيه تعليمات إلى الوحدات التنفيذية بإعادة كافة النماذج الزائدة عن حاجاتها الضرورية لفترة معينة من الوقت ، إلى أحد الأقسام المركزية . ويحقق هذا الاجراء الفرصة لترتيب مكاتب العمل بتخليصها من الأوراق الزائدة عن حاجتها ، إلى جانب إمكان الوقوف على حقيقة القدر المتاح للمنظمة ككل من النماذج المختلفة .

وفيما عدا الاحتياجات اللازمة لمقابلة الأعباء الجارية ، فإنه يحسن تخزين النماذج في وحدة مركزية حتى يمكن تحقيق الرقابة الفعالة على الرصيد المخزون من النماذج وخفضه الى أقل حد ممكن يتفق ومطالب العمل . ويمكن للوحدات التنفيذية أن تطلب احتياجاتها من النماذج الجديدة ، على أن تراجع هذه الطلبات بمعرفة هيئة الرقابة على النماذج. ويجب إعداد حساب للاستخدام الفعلي من النماذج بمعرفة قسم المخازن، إلى جانب إعداد سجلات لجرد الموجود من كافة النماذج في المخازن. وتوفر هذه السجلات وكذا البيانات الخاصة بمعدل استخدام النماذج أساس وضع حدود دنيا منطقية للمخزون من النماذج وتحديد اجراءات إعادة الطلب .

تحديد الكميات اللازم تخزينها :

إن العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند تحديد الكميات التي تطلب وتخزن من النماذج في أي وقت ، قد تبدو واضحة وجلية . ومن الضروري ، رغم ذلك ، عدم إغفال أي من هذه العوامل التي نعرض فيما يلي بعضاً منها :

١ ــ حجم ومعدل الاستخدام .
٢ ــ مكان الاستخدام .
٣ ــ الخصائص المادية (الحجم ـ الشكل ـ الوزن).
٤ ــ طريقة النسخ .
٥ ــ مكان النسخ.

٦ ــ الكمية الاقتصادية للاصدار.
٧ ــ الكمية المقدر تلفها.
٨ ــ الكمية المحتمل عدم استعمالها .
٩ ــ امكانية الحصول على مكان للتخزين وتكلفته .

والمشكلة الرئيسية هي كيف نخفض تكلفة اصدار النماذج في نفس الوقت الذي نتجنب فيه الاستخدام غير المناسب لمكان التخزين وكذلك نتجنب المخاطرة الناشئة عن بطلان استعمال النماذج أو تلفها .

والنماذج ليست ثابتة ، فالتغييرات في البرامج والتنظيمات تتطلب بالضرورة احداث تغييرات في النماذج المستخدمة . وهذه التغييرات في البرامج والنماذج لا يمكن التنبؤ بها مقدماً لفترة طويلة . وتجدر الاشارة إلى أن بطلان استعمال النماذج المخزونة وكذلك ما يلحقها من تلف ، يلتهم الوفورات التي ينتظر تحقيقها من جراء توفير النماذج بكميات ضخمة .

وبصفة عامة فإنه بمجرد أن يصل رصيد المخزون من النماذج إلى الحد الأدنى المقرر يتولى المشرف على المخزون اخطار هيئة الرقابة على النماذج حتى يمكن لهذه الهيئة إجراء أي تنقيح ضروري للنماذج أو وقف استخدام نموذج معين ، أو إعادة الطلب إذا تطلب الأمر ذلك .

تحديد نماذج واجراءات التوزيع :

في حالة التوزيع المحلي للنماذج ، فإنه عادة تتولى الوحدات المستخدمة للنموذج طلب الكميات التي تقدرها من المخزن . على أنه يثور التساؤل حول ما إذا كان المخزن أو قسم النسخ هو الذي يتولى توزيع النموذج بناء على توصيات هيئة الرقابة . والواقع أن الاجراء المتبع يتوقف على طبيعة الوحدات التنفيذية المعنية بالنماذج ، ومواقعها ، واحتياجاتها الفردية ، وأيضاً التسهيلات المتاحة للتوزيع لكل من المخزن وقسم النسخ .

وإذا كان للمنظمة مناطق وفروع ، فهنا قد تتبع المنظمة أحد نظامين للتوزيع :

أ ـ أن يحتفظ المركز الرئيسي بكميات النماذج ويمد المناطق بحاجاتها شهرياً أوكل ربع سنة أو غير ذلك من فترات، على أن تقوم المناطق بدورها بمد الفروع باحتياجاتها على فترات أقصر . وتقوم المناطق بمراقبة قوائم الجرد الخاصة بالفروع .

ب ـ إذا كانت كميات النماذج المستخدمة في الفروع كبيرة فإنه من الوجهة الاقتصادية يفضل إصدار ونسخ النماذج محلياً ، كذلك يتم التوزيع على أساس لا مركزي حيث سيوفر ذلك نفقات نقل النماذج من المركز الرئيسي الى المناطق أو الفروع .

وأياً كان الأمر فهناك عوامل يجب مراعاتها عند اختيار أحد البديلين السابقين . فبجانب تكلفة نقل النماذج من المركز الرئيسي إلى المناطق والفروع، هناك إمكانيات الطبع والنسخ إلى جانب إمكانيات التخزين وتكلفته .

وتجمع المنظمات الكبيرة عادة بين هذين النظامين . مثال ذلك يتم إصدار وتوزيع النماذج المطبوعة مركزياً ، بينما يتم إصدار وتوزيع النماذج التي يتم نسخها باستخدام الأدوات المكتبية عن طريق مركزي أو لا مركزي ، ويتوقف الأمر على مدى تعقد تصميم النموذج والعدد المصدر منه ومدى استخدامه ومدى توافر التسهيلات اللازمة للطباعة والتوزيع وغير ذلك من عوامل .

وهناك بديل ثالث للتوزيع قد يفضل استخدامه في حالات معينة . ففي بعض الحالات يستخدم النموذج على نطاق واسع ولكن لفترة قصيرة ، وهنا يكون من المفضل طبع النموذج على أساس مركزي وتوزيعه مباشرة على كافة المكاتب والأقسام المستخدمة له .

وبصفة عامة فإنه كلما زادت درجة اللامركزية المستخدمة في تخزين وتوزيع النماذج ، كانت الحاجة أكبر إلى نظام مركزي للاخطار أو الابلاغ ، تبلغ

بمقتضاه الوحدات المستخدمة للنماذج - في المناطق أو الفروع أو الأقسام - وحدة مركزية في المنظمة ببيانات دورية عن معدل استخدامها للنماذج والرصيد الموجود لديها أولاً بأول وذلك بما يكفل إحكام الرقابة على النماذج .

تقييم البرنامج :

منذ بدء تنفيذ برنامج الرقابة على النماذج ، يجب وضع خطة لتقييم نتائج هذا البرنامج . ومن الأهمية بمكان التثبت من الفوائد المحتمل تحقيقها وكذلك وضع اجراءات لتقدير وتسجيل النتائج والتبليغ عنها . ومن بين الوحدات العديدة المستخدمة في القياس : الأموال وساعات العمل البشري Man-hours وحيز التخزين Storage Space .

ومن بين النتائج التي يركز عليها تقييم البرنامج من خلال عمليات القياس والتبليغ ، النتائج التالية :

١ ـ تحسين الاجراءات ، والذي من شأنه تقليل معوقات العمل وتقليل الوقت الذي يستغرقه مسار العمل وكذلك الحد من الخسائر والتلف .

٢ ـ تحسين طرق كتابة النماذج والتي من شأنها توفير وقت الكتابة أو الطبع وكذلك وقت العمليات الكتابية والجدولة والحفظ والبحث (وبصفة خاصة إذا كان عدد النماذج كبيراً) .

٣ ـ تحسين التصميم ، والذي يعني توفير في تكاليف الورق المستخدم وكذا تكلفة الطباعة والتخزين والتوزيع .

ويوضح الشكل التالي رقم (٥) نموذجاً مبسطاً يمكن استخدامه للابلاغ عن تقدم برنامج الرقابة على النماذج .

(شكل رقم ٥)

نموذج رقم : . . .
ادارة : . . .

برنامج الرقابة على النماذج
تقرير نشاط

١ ـ النماذج الخاضعة لبرنامج الرقابة* — الشهر السابق — الشهر الحالي

٢ ـ النماذج التي تم مراجعتها — الشهر السابق — الشهر الحالي

٣ ـ تحليل عبء العمل — يبدأ في شهر — ينتهي في شهر

(أ) عدد النماذج تحت اليد أثناء المراجعة

(ب) التصرف المتبع — مرفوض — موافقة مع التعديل — موافقة كاملة

(جـ) النماذج التي ضمت لأخرى — عدد النماذج القديمة بالضم — النماذج الجديدة

(د) النماذج التي استبعدت — وقت النسخ — لا يستبدل بالبحث او الطلب أو غير ذلك

(هـ) النماذج المنمطة

٤ ـ عدد ساعات العمل البشري المستغرقة

٥ ـ ملاحظات (الوفورات التي تحققت في تكلفة الانتاج او التوزيع أو الوفورات في ساعات العمل او غير ذلك)

* وضح المكاتب أو المناطق التي تخضع لبرنامج الرقابة على النماذج .

رئيس قسم الرقابة على النماذج

الفصل الثالث عشر

أجهزة التنظيم وطرق العمل



أهمية وجود أجهزة متخصصة للتنظيم وطرق العمل :

استعرضنا في الفصول السابقة الأبعاد الأساسية لعمليات التنظيم وطرق العمل ، وهي لا شك عمليات يحتاج تنفيذها إلى خبرات ومهارات كبيرة في الحقل التنظيمي .

ومن ناحية أخرى فإن عمليات التنظيم وطرق العمل عمليات مستمرة ودائمة بطبيعتها . فهي لا تنتهي بمجرد إعدادها وإتمامها لمرة واحدة ، بل إن التغييرات والتطورات التنظيمية أمر حتمي لمواكبة الظروف والمواقف البيئية المتغيرة ، ومن ثم تكون متابعة وتطوير التنظيم أمرًا حتميًا .

ولا شك أن تحقيق الكفاءة التنظيمية هي مسئولية الادارة العليا للمنظمة ، فالتنظيم وظيفة أساسية من وظائف الادارة. والادارة مسئولة عن الاستخدام الاقتصادي الأمثل لعناصر وأدوات الانتاج المتاحة بالمنظمة، فضلاً عن تحقيق الكفاءة والاقتصاد في عملياتها الادارية ، وهو أمر يتطلب التنظيم الجيد للعمل والتوزيع السليم للاختصاصات ، كما يتطلب أن تكون أدوات ووسائل وإجراءات العمل ذات كفاءة وفعالية .

على أنه يندر أن يتوافر للادارة العليا الخبرات التخصصية في مجالات التنظيم وتحسين إجراءات العمل . وحتى إذا توافرت لها هذه الخبرات ، فمن النادر أن يتوافر لها الوقت الكافي لاجراء الدراسات والبحوث التنظيمية ، حيث إن المديرين مشغولون عادة بأعباء وعمليات الادارة اليومية .

ولهذا فإن الحل العملي الذي يفرض نفسه هو ايجاد جهاز متخصص لتدعيم سلطة الادارة وكذلك مسئولياتها عن كفاءة وفعالية تنفيذ العمل . وبمعنى آخر يقتضي الأمر وجود جهاز متخصص له طابع الدوام والاستمرار لكي يتولى -

تحت إشراف الادارة العليا ـ مباشرة عمليات ومهام التنظيم وطرق العمل بالمنظمة . وقد يأخذ هذا الجهاز شكل ادارة أو قسم أو شعبة أو غيرها من الوحدات التنظيمية حسب ظروف المنظمة وحجم أنشطتها وعملياتها .

على أن البديل لانشاء جهاز متخصص للتنظيم وطرق العمل بالمنظمة ، هو الاستعانة بالخبرات المتخصصة من خارج المنظمة والتي توفرها عادة المكاتب الاستشارية المتخصصة في مجال التنظيم . ويتوافر لمثل هذه المكاتب عادة خبرات كبيرة وواسعة بحكم تعاملها مع العديد من المنظمات . كما يتوافر لها عادة تسهيلات كافية للدراسة والبحث التنظيمي . هذا إلى جانب كونها جهات محايدة في آرائها ، وفي ذلك ضمان لعدم خضوعها لأي تأثيرات أو ضغوط من قبل المنظمة ، ولذلك فهي تنظر عادة إلى المسائل نظرة موضوعية غير متحيزة .

والواقع أن الاستعانة بخبرات استشارية خارجية في مجال التنظيم وطرق العمل لا يقلل من أهمية وجود جهاز متخصص لهذا الغرض بالمنظمة . وترجع أهمية وجود مثل هذا الجهاز الداخلي إلى كون أعضائه متفرغين للعمل بالمنظمة ومن ثم يخصصون كل وقتهم لخدمة المنظمة ، عكس الحال في المكاتب الاستشارية الخارجية التي قد تخدم أكثر من عميل في وقت واحد . أضف إلى ذلك أن ولاء أعضاء الجهاز الداخلي للتنظيم وطرق العمل سيكون للمنظمة ذاتها وليس إلى أي جهة خارجية . كذلك فإن أعضاء هذا الجهاز الداخلي يكونون عادة أكثر دراية بظروف المنظمة ومشاكلها التنظيمية وبالظروف والمواقف البيئية المحيطة ، بل وأقدر على تلمس مختلف أطراف وأبعاد تلك الظروف والمشاكل عن قرب . كذلك فهم أكثر دراية بسياسات المنظمة ولديهم فرصة أكبر للإتصال بأعضاء الهيئة الإدارية وبالعاملين بالمنظمة في مختلف المستويات وذلك بحكم الزمالة والانتماء إلى منظمة واحدة . وكل ذلك يجعل أعضاء الجهاز الداخلي للتنظيم وطرق العمل أقدر على التوصل إلى الحلول المناسبة للمشكلات التنظيمية وإلى وسائل التطوير والتحسين بالمنظمة . كما تتأكد

أهمية وجود مثل هذا الجهاز الداخلي للتنظيم في حالة كون المعلومات الخاصة بالمنظمة سرية .

على أنه يمكن الربط بين جهود الخبرات الداخلية والمستشارين الخارجيين في مجال التنظيم وطرق العمل ، وذلك بإنشاء جهاز متخصص لهذا الغرض بالمنظمة ـ وبصفة خاصة في المنظمات الكبيرة ـ مع الاستعانة بخدمات المستشارين الخارجيين في الحالات التي تستوجب تكملة القدرات الداخلية للمنظمة في مجال التنظيم وطرق العمل .

وبالنسبة للمنظمات صغيرة الحجم ، أو التي تصادفها مشكلات خاصة بتدبير احتياجاتها من الأفراد المتخصصين في مجال التنظيم وطرق العمل كمتطلب أساسي لإنشاء وحدة متخصصة لهذا الغرض بالمنظمة ، فإنه يمكن حينئذ الحصول على الخدمات التنظيمية من مكاتب الإستشارة الخارجية وذلك لبعض الوقت .

المستوى التنظيمي لجهاز التنظيم وطرق العمل :

إن الدور الهام الذي يقوم به جهاز التنظيم وطرق العمل بالمنظمة يفرض تبعية هذا الجهاز للمستوى القيادي الأعلى بالمنظمة ويعمل تحت اشرافه . ومن ثم يكون اتصال هذا الجهاز وثيقاً بمركز السلطة ، الأمر الذي يتيح للجهاز فرصة تلبية احتياجات برامج تطوير التنظيم وطرق العمل بالمنظمة بسرعة مناسبة حيث تتوافر له حينئذ الامكانيات الادارية والمادية اللازمة في هذا الشأن .

كذلك فإنه على هذا المستوى الإداري الأعلى ، يمكن تحديد أولويات برامج تحسين كفاءة التنظيم وتطوير أساليب العمل، واستخدام سلطة الإدارة العليا في تنفيذ هذه البرامج .

إلى جانب ذلك ، فإن قرب هذا الجهاز من الإدارة العليا يعطي لمقترحاته وتوصياته دعماً أكبر .

وبصفة عامة فإن نجاح الجهاز الداخلي للتنظيم وطرق العمل في تحقيق أهدافه يحتاج إلى توجيه ومساندة وتأييد الادارة العليا ، وهو أمر يتطلب تبعية هذا الجهاز للادارة العليا للمنظمة مباشرة .

الطبيعة الاستشارية لجهاز التنظيم وطرق العمل :

إن تبعية جهاز تنظيم وطرق العمل للادارة العليا لا تنفي طبيعته الاستشارية . فهو جهاز يقوم أساساً على تقديم النصح والمشورة للادارة في مختلف مجالات التنظيم وأساليب العمل .

وبموجب هذا الدور الاستشاري للجهاز ، يقع على اعضائه مسئولية معاونة خط السلطة التنفيذية وتدعيم المديرين التنفيذيين في مختلف مستويات التسلسل القيادي بما يكفل أداءهم لمهامهم الإدارية بكفاءة وفعالية أكبر .

اختصاصات جهاز التنظيم وطرق العمل :

يقع على جهاز التنظيم وطرق العمل مسئولية دراسة وتطوير الأوضاع التنظيمية بغرض منع التداخل والازدواج في الاختصاصات ، وتبسيط إجراءات العمل وتحسين وسائله .

وبصفة خاصة يتولى جهاز التنظيم وطرق العمل ممارسة الاختصاصات التنظيمية التالية :

١ ــ نشر وتنمية الوعي التنظيمي في كافة أرجاء المنظمة .

٢ ــ استعراض ودراسة المشاكل التنظيمية وتقديم الحلول المناسبة لها .

٣ ــ تقديم المشورة الفنية بشأن عمليات التنظيم وتحسين وتبسيط إجراءات وطرق العمل بالمنظمة .

٤ ــ القيام بالدراسات الخاصة بالتخطيط التنظيمي للمنظمة ولمختلف وحداتها التنظيمية (الادارات والأقسام) .

٥ ـ القيام بالدراسات اللازمة لتحليل العمليات التي تنهض بها مختلف الوحدات التنظيمية والعمل على تطويرها وتحقيق الفعالية والاقتصاد في أدائها .

٦ ـ وضع معدلات أداء العمل في المنظمة كأساس لتحديد المقررات الوظيفية في مختلف الوحدات التنظيمية .

٧ ـ متابعة الوضع التنظيمي واقتراح ما يلزم من تعديلات تنظيمية لتطويره .

٨ ـ اعداد ونشر الدليل التنظيمي الذي يوضح مختلف الأوضاع والعلاقات التنظيمية والوظيفية واجراءات وأساليب العمل بالمنظمة .

٩ ـ متابعة الدراسات والبحوث والتطورات الحديثة في مجال التنظيم وطرق العمل للإفادة منها في تطوير الوضع التنظيمي وتحسين أساليب العمل بالمنظمة .

أعضاء جهاز التنظيم وطرق العمل :

يجب أن يضم جهاز التنظيم وطرق العمل بالمنظمة مجموعة من الأعضاء المتخصصين في هذا المجال بما يكفل تحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمة التنظيمية .

وبصفة عامة يجب أن يتوافر لدى أعضاء هذا الجهاز خبرات عملية كافية في مجال التخطيط التنظيمي ، وتحليل وقياس العمل ، وحساب معدلات الأداء ، وتطوير أساليب العمل وتبسيط الاجراءات والنماذج المستخدمة ، فضلاً عن الفهم الواسع لعديد من المهارات الإدارية .

كذلك تبدو أهمية حصول أعضاء هذا الجهاز على دراسات أكاديمية مناسبة مرتبطة بأساليب التنظيم وطرق العمل والسلوك الاداري .

كما يجب أن تتوافر بعض الصفات الشخصية التي تكفل لعضو الجهاز أداء

دوره بكفاءة وفعالية مثل القدرة التحليلية للعلاقات والمواقف ، والمبادأة والقدرة على استحداث طرق وأساليب جديدة للعمل أكثر فعالية ، وتوازن الشخصية ، والقدرة على التعبير الشفهي والكتابي وعرض النتائج والتوصيات ببساطة ووضوح ، والقدرة على الإقناع ، واللباقة والدبلوماسية . هذا فضلاً عن المهارات السلوكية والاجتماعية التي تجعل العضو قادراً على إكتساب ثقة الآخرين .

وإلى جانب الخبرات التنظيمية الواسعة والصفات الشخصية المشار إليها ، يجب أن يتوافر في المشرف على جهاز التنظيم وطرق العمل المهارات الإدارية التي تكفل له قيادة وتوجيه اعضاء الجهاز بكفاءة وفعالية .

ولما كانت الدراسات والبحوث والتطبيقات التنظيمية الحديثة تضيف جديداً للمعارف التنظيمية بصفة مستمرة ، لذلك يجب على الإدارة أن توفر لأعضاء جهاز التنظيم وطرق العمل فرصة الإحاطة بالخبرات والتطبيقات التنظيمية بصفة مستمرة من خلال البرامج التدريبية المتخصصة في هذا المجال والتي توفرها المنظمة أو مراكز التدريب المتخصصة . وكذلك من خلال توفير المراجع والمؤلفات الحديثة في المجال التنظيمي وجعلها في متناول أعضاء جهاز التنظيم وطرق العمل لتدعيم قدراتهم ومهاراتهم التنظيمية .

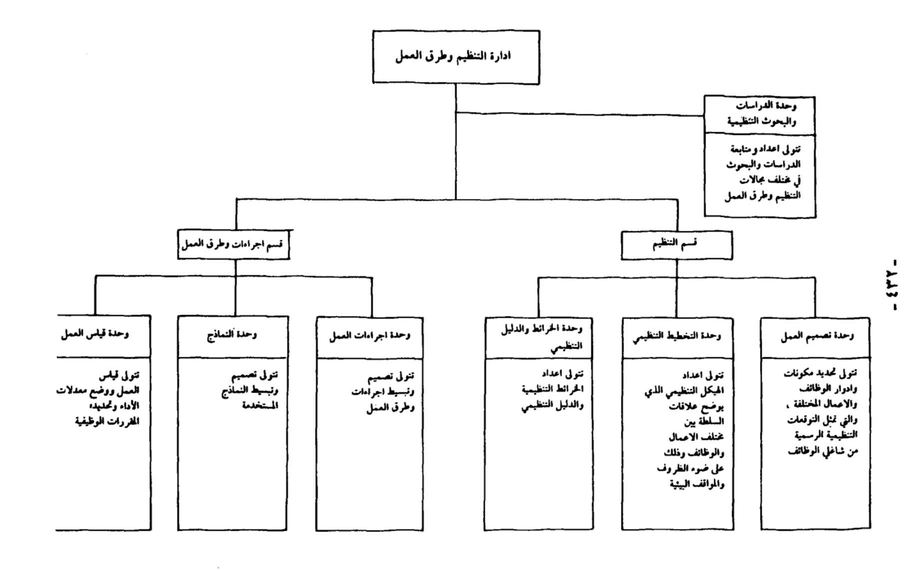
هيكل جهاز التنظيم وطرق العمل :

يجب أن يقدم جهاز التنظيم وطرق العمل بالمنظمة خدمات متكاملة ومتناسقة بهدف تحقيق فعالية الخدمة التنظيمية . فالاقتصار على تقديم خدمات محدودة في بعض من المجالات التنظيمية دون الأخرى ، يحد من دور وفعالية هذا الجهاز . مثال ذلك لو اقتصر دور الجهاز على تطوير وتحسين الهيكل التنظيمي وتخطيط علاقات السلطة ، دون توجيه العناية الكافية إلى تحسين أساليب وإجراءات العمل ، فهنا تكون الجهود التنظيمية غير متكاملة ، ومن ثم تكون غير قادرة على تحقيق أهدافها .

وبنفس المنطق ، فإن الاهتمام بوضع نظام جيد لقياس العمل وتحديد معدلات الأداء ، يتطلب بالضرورة وجود نظام جيد لتحليل العمليات وإجراءات وطرق العمل ومساراته .

وعلى ذلك يجب أن تكون أنشطة جهاز التنظيم وطرق العمل أنشطة متكاملة تغطي مختلف المجالات والأبعاد التنظيمية . على أنه للاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل ، يفضل تقسيم العمل داخل هذا الجهاز إلى قطاعات متخصصة ينهض كل قطاع منها بأحد المجالات التنظيمية الرئيسية ، وهو أمر يكفل تحقيق كفاءة وفعالية الخدمة التنظيمية .

ونعرض فيما يلي نموذجاً مقترحاً للهيكل الداخلي لجهاز التنظيم وطرق العمل بإحدى المنظمات الكبيرة :


ادارة التنظيم وطرق العمل
وحدة الدراسات والبحوث التنظيمية
تتولى اعداد ومتابعة الدراسات والبحوث في مختلف مجالات التنظيم وطرق العمل
قسم التنظيم
قسم اجراءات وطرق العمل
وحدة تصميم العمل
تتولى تحديد مكونات وادوار الوظائف والاعمال المختلفة ، والتي تمثل التوقعات التنظيمية الرسمية من شاغلي الوظائف
وحدة التخطيط التنظيمي
تتولى اعداد الهيكل التنظيمي الذي يوضح علاقات السلطة بين مختلف الاعمال والوظائف وذلك على ضوء الظروف والمواقف البيئية
وحدة الخرائط والدليل التنظيمي
تتولى اعداد الخرائط التنظيمية والدليل التنظيمي
وحدة اجراءات العمل
تتولى تصميم وتبسيط اجراءات وطرق العمل
وحدة النماذج
تتولى تصميم وتبسيط النماذج المستخدمة
وحدة قياس العمل
تتولى قياس العمل ووضع معدلات الأداء وتحديد المقررات الوظيفية

الفصل الرابع عشر

التعرف على المناخ التنظيمي السائد بالمنظمة



الظواهر التنظيمية المحددة لطبيعة المناخ التنظيمي :

هناك عدد من الظواهر التنظيمية الأساسية - الإيجابية والسلبية - التي تشكل في مجموعها الجوانب المحددة للظروف والأوضاع التنظيمية السائدة بالمنظمة .

ويمكن عرض هذه الظواهر التنظيمية على أعضاء الهيئة الإدارية العليا ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام ومن في حكمهم بالمنظمة . وتعكس طبيعة استجابات هؤلاء لكل ظاهرة من الظواهر التنظيمية وكذا نسبة هذه الاستجابات ، طبيعة المناخ التنظيمي السائد بالمنظمة .

وعلى ضوء تحليل الظروف والأوضاع التنظيمية السائدة يمكن الوقوف على مواطن الضعف والقصور التي تحتاج إلى تحسين وتطوير بما يكفل تحقيق فعالية الجهود التنظيمية بالمنظمة وتوفير مناخ تنظيمي جيد بها .

ونعرض فيما يلي قائمة بالظواهر التنظيمية الأساسية التي تعكس طبيعة المناخ التنظيمي السائد بالمنظمة .

قائمة الظواهر التنظيمية الأساسية :ـ

الظواهر التنظيمية	طبيعة الاستجابة	نسبة الاستجابة (٪)
١ ـ الهيكل التنظيمي في حاجة إلى تعديل يواكب التغييرات في الأهداف أو الخطط أو الظروف المتغيرة .	أوافق لا أوافق لا أعرف	
٢ ـ الهيكل التنظيمي مصمم حول الأشخاص لتحقيق مصالح شخصية لبعض الرؤساء .	أوافق لا أوافق لا أعرف	
٣ ـ الهيكل التنظيمي يمثل حقيقة الأنشطة والعلاقات التنظيمية التي يفترض وجودها على أسس موضوعية .	أوافق لا أوافق لا أعرف	
٤ ـ الهيكل التنظيمي فعال يسهّل إسهام الأعضاء في تحقيق الأهداف المشتركة .	أوافق لا أوافق لا أعرف	
٥ ـ الأدوار والأنشطة مصممة لتناسب قدرات ودوافع الأفراد المتاحين لأداء هذه الأدوار .	أوافق لا أوافق لا أعرف	

الظواهر التنظيمية	طبيعة الاستجابة	نسبة الاستجابة (٪)
٦ ـ أعلم بدقة ووضوح الدور المطلوب مني أداؤه .	أوافق لا أوافق لا أعرف	
٧ ـ أعلم بدقة ووضوح العلاقة بين دوري وأدوار مختلف الرؤساء الآخرين .	أوافق لا أوافق لا أعرف	
٨ ـ توجد خطوط واضحة للسلطة والمسئولية بالمنظمة .	أوافق لا أوافق لا أعرف	
٩ ـ يحجم كثير من القيادات عن تفويض السلطة .	أوافق لا أوافق لا أعرف	
١٠ ـ توجد اختناقات ومعوقات عديدة لعملية اتخاذ القرارات .	أوافق لا أوافق لا أعرف	
١١ ـ المناخ التنظيمي السائد يتيح لي الفرصة لتنمية خبراتي ومهاراتي الإدارية .	أوافق لا أوافق لا أعرف	

الظواهر التنظيمية	طبيعة الاستجابة	نسبة الاستجابة (٪)
١٢ ــ قياداتنا الادارية متحمسة لأسلوب اللامركزية بدرجة كبيرة ، وتدفع بمعظم القرارات حتى الهامة منها إلى أسفل لكي تتخذ بمعرفة أدنى المستويات الإدارية .	أوافق لا أوافق لا أعرف	
١٣ ــ بعض الرؤساء منحت لهم سلطات دون أن تفرض عليهم مسئوليات .	أوافق لا أوافق لا أعرف	
١٤ ــ بعض الرؤساء فرضت عليهم مسئوليات تحقيق نتائج معينة دون أن يمنحوا سلطات كافية لذلك .	أوافق لا أوافق لا أعرف	
١٥ ــ يوجد موظفون على درجة عالية من الخبرة والتأهيل العلمي يقومون بأعمال روتينية .	أوافق لا أوافق لا أعرف	
١٦ ــ أتبع من الوجهة العملية لأكثر من رئيس ، مما يسبب نوعا من الارتباك في العمل .	أوافق لا أوافق لا أعرف	

الظواهر التنظيمية	طبيعة الاستجابة	نسبة الاستجابة (٪)
١٧ ـ يوجد احتكاك وصراع بين رؤساء الادارات والأقسام التنفيذية وبين رؤساء الوحدات الاستشارية (الشئون الادارية أو المالية أو التنظيمية أو شئون العاملين أو العلاقات العامة أو نحوها) .	أوافق لا أوافق لا أعرف	
١٨ ـ يوجد صراع بين الرؤساء على السلطة .	أوافق لا أوافق لا أعرف	
١٩ ـ يوجد ضيق زائد في نطاق إشراف القيادات الادارية (قلة عدد الوحدات التنظيمية أو الأفراد الذين يشرفون عليهم إشرافاً مباشراً مما يترتب عليه تعدد المستويات التنظيمية والرئاسات بدون داع) .	أوافق لا أوافق لا أعرف	
٢٠ ـ يوجد اتساع في نطاق إشراف القيادات الادارية (زيادة كبيرة في عدد الوحدات التنظيمية أو الأفراد الذين يشرفون عليهم إشرافاً مباشراً مما يقلل من فعالية الإشراف) .	أوافق لا أوافق لا أعرف	

الظواهر التنظيمية	طبيعة الاستجابة	نسبة الاستجابة (٪)
٢١ ـ عندما يتطلب الأمر الاتصال بشخص معين يراد اعطائه معلومة أو الحصول منه على معلومة أو أفكار ، لابد من اتخاذ الطريق الرسمي (أي يتم الاتصال من خلال الرؤساء) .	أوافق لا أوافق لا أعرف	
٢٢ ـ هناك زيادة في بعض الوظائف المعاونة بدون داع (السكرتارية الخاصة ومديري المكاتب والمساعدين والمستشارين وغيرهم) .	أوافق لا أوافق لا أعرف	
٢٣ ـ يوجد عدد كبير من المساعدين التنفيذيين (نواب أو وكلاء أو نحوهم) بأكثر مما تتطلبه احتياجات العمل .	أوافق لا أوافق لا أعرف	
٢٤ ـ بعض الخدمات الادارية (مثل الطباعة على الآلة الكاتبة والإحصاء والبحوث والتخزين والأرشيف وغيرها) تؤدي بشكل لا مركزي في الادارات والأقسام المختلفة ومن المفضل تركيزها في جهة واحدة مما يحقق الاقتصاد في الوقت والجهد والنفقة .	أوافق لا أوافق لا أعرف	

الظواهر التنظيمية	طبيعة الاستجابة	نسبة الاستجابة (٪)
٢٥ ــ اجراءات العمل طويلة ومعقدة مما يتسبب عنه تعطيل وارتباك العمل .	أوافق لا أوافق لا أعرف	
٢٦ ــ عدد النماذج المستخدمة أكثر من اللازم .	أوافق لا أوافق لا أعرف	
٢٧ ــ بعض النماذج غير مصممة تصميماً جيدا .	أوافق لا أوافق لا أعرف	
٢٨ ــ توجد مغالاة في عدد اللجان المشكلة بدرجة تربك التنظيم وتعيق الأداء .	أوافق لا أوافق لا أعرف	
٢٩ ــ يوجد ازدواج وتداخل في اختصاصات الادارات أو الأقسام .	أوافق لا أوافق لا أعرف	
٣٠ ــ خطوط الاتصال طويلة ومعقدة تعرقل اتخاذ القرارات بسرعة .	أوافق لا أوافق لا أعرف	

الظواهر التنظيمية	طبيعة الاستجابة	نسبة الاستجابة (٪)
٣١ ـ توجد زيادة كبيرة في حجم الأوراق المكتبية التي تتطلبها عملية الاتصال .	أوافق لا أوافق لا أعرف	
٣٢ ـ كثيراً ما يحدث تضارب في القرارات الصادرة .	أوافق لا أوافق لا أعرف	
٣٣ ـ تتفشى ظاهرة الاسراف في استخدام المواد أو المعدات أو الأموال أو غيرها لضعف عمليات الرقابة .	أوافق لا أوافق لا أعرف	
٣٤ ـ العلاقات غير الرسمية بين الأفراد والمجموعات لها تأثير كبير على القرارات والتصرفات الرسمية .	أوافق لا أوافق لا أعرف	
٣٥ ـ يتحتم الرجوع إلى الادارة العليا بصفة مستمرة لتحديد من له سلطة عمل معين أو كيفية تنفيذ برنامج معين أو سياسة معينة .	أوافق لا أوافق لا أعرف	

الظواهر التنظيمية	طبيعة الاستجابة	نسبة الاستجابة (٪)
٣٦ ـ يوجد توصيف وظيفي يوفر تحديداً واضحاً لواجبات ومسئوليات كل وظيفة والشروط الواجب توافرها فيمن يشغلها .	أوافق لا أوافق لا أعرف	
٣٧ ـ تشيع ظاهرة التهرب من المسئولية وتحويل الموضوعات إلى آخرين بحجة عدم الاختصاص .	أوافق لا أوافق لا أعرف	
٣٨ ـ تنخفض الروح المعنوية للاداريين والموظفين على السواء بسبب ضعف التنظيم .	أوافق لا أوافق لا أعرف	
٣٩ ـ التنظيم من الدقة بحيث يعاون في تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة وكذلك في الإعداد السليم للبرامج التدريبية .	أوافق لا أوافق لا أعرف	
٤٠ ـ يتصف التنظيم بالمرونة بحيث يمكن اقلمته مع البيئة المتغيرة والمواقف الجديدة .	أوافق لا أوافق لا أعرف	

الظواهر التنظيمية	طبيعة الاستجابة	نسبة الاستجابة (٪)
٤١ ـ يتصف الهيكل التنظيمي بالمركزية الشديدة رغم أن المنظمة تتسع أنشطتها .	أوافق لا أوافق لا أعرف	
٤٢ ـ يوجد تحديد دقيق لأعداد وأنواع ومستويات الوظائف اللازم وجودها لأداء الأعمال المختلفة وكذا عدد شاغلي كل وظيفة منها .	أوافق لا أوافق لا أعرف	
٤٣ ـ هناك حاجة ماسة إلى التنسيق بين جهود وأنشطة الادارات أو الأقسام بالمنظمة .	أوافق لا أوافق لا أعرف	
٤٤ ـ توجد معدلات أداء محددة لكل نوع من الأعمال .	أوافق لا أوافق لا أعرف	
٤٥ ـ توجد خرائط تنظيمية جيدة تحدد العلاقات التنظيمية وتوضح بدقة خطوط سلطة اتخاذ القرارات .	أوافق لا أوافق لا أعرف	

الظواهر التنظيمية	طبيعة الاستجابة	نسبة الاستجابة (٪)
٤٦ ـ يختلف الوضع التنظيمي الفعلي عن الوضع الذي حددته الخرائط التنظيمية .	أوافق لا أوافق لا أعرف	
٤٧ ـ يوجد دليل تنظيمي يحتوي على بيانات تفصيلية تهم العاملين بالمنظمة والمتعاملين معها (أهداف وسياسات المنظمة وتنظيمها الداخلي واجراءات وأساليب العمل والنماذج المستخدمة وغيرها) .	أوافق لا أوافق لا أعرف	
٤٨ ـ تعزى غالبية المشاكل التنظيمية بالمنظمة إلى عدم وجود جهاز متخصص في مجال التنظيم وتطوير اجراءات وطرق العمل .	أوافق لا أوافق لا أعرف	



« قائمة المراجع »

— Allen, Louis: The Management Profession (New York: McGraw-Hill Book Co., 1964)

— Anderson, R.G: Organization and Methods (London: Macdonald and Evans, 1973)

— Argyris, Chris: Integrating The Individual and the Organization (New York: Wiley, 1964)

— Becker, S. and Neuchauser, D.: The Efficient Organization (New York: Elsevier, 1975)

— Bell, Gerald: "The Influence of Technological Components of Work Upon Management Control", Academy of Management Journal 8 (June 1965)

— Berrien, K.: "A General Systems Approach to Organizations", in the Handbook of Industrial and Organizational Psychology, ed. M. Dunnette (Chicago: Rand McNally, 1976)

— Blake, R. and Mouton , J.: The Managerial Grid (Houston, Texas: Gulf, 1965)

— Blake, R., Mouton, J. and Greiner, L.: "Breakthrough in Organization Development", Harvard Business Review 42 (Nov.-Dec. 1964)

— Blau, P. and Schoenherr, R.: The Structure of Organizations (New York: Basic Books, 1973)

— Brady, Rodney: "MBO Goes to Work in the Public Sector", Harvard Business Review (March-April 1973)

— Browne, P. and Golembiewski, R.: "The Line - Staff Concept Revisited: An Empirical Study of Organizational Images", Academy of Management Journal 17 (1974)

— Burton, Eileen: Measuring the Effectiveness of a Performance Appraisal System (St. Louis: University of Washington, 1979)

— Chandler, Alfred: Strategy and Structure (Cambridge: The MIT Press, 1962)

— Currie, R.: Work Study (London: Pitman, 1972)

— Dalkey, Norman: The Delphi Method: An Experimental Study of Group Opinion (Santa Monica, Calif.: The Rand Corp., 1969)

— Delbecq, Van de Ven, and Gustafson: Group Techniques for Program Planning (Glenview: Scott, Foresman and Co., 1975)

— Derger, J.C.: Office Management (London: Macdonald and Evans, 1974)

— Dessler, Gary: Organization and Management,, A Contingency Approach (N.J.: Prentice - Hall, Englewood Cliffs, 1976)

— Drucker, Peter: Management: Tasks, Responsibilities, Practices (New York: Harper & Row Pub., 1974)

— Dubin, Robert: Human Relations in Administration (England Cliffs, N.J., Prentice - Hall, 1974)

— Duncan, Robert: "What is the Right Organization Structure? Decision Tree Analysis Provides the Answer", Organizational Dynamics 7 (Winter 1979)

— Ford, Robert: "Job Enrichment Lessons From AT & T", Harvard Business Review 51 (Jan.-Feb. 1973)

— Ford, J. and Slocum, J.: "Size,Technology, Environment and Structure of Organizations", Academy of Management Review 2 (Oct. 1977)

— French, Wendell and Bell, Cecil: Organization Development - Behavioral Science Interventions for Organization Improvement (Englewood Cliffs, N.J., Prentice - Hall, 1973)

— Granger, Charles: "The Hierachy of Objectives", Harvard Business Review (May-June 1965)

— Green, Thad: "An Empirical Analysis of Nominal and Interacting Groups", Academy of Management Journal 18 (March 1975)

— Hackman, Richard: "The Design of Work in the 1980s", Organizational Dynamics (Summer 1978)

— Hackman, J. Richard: "Is Job Enrichment Just a Fad?" Harvard Business Review 53 (Sept,-Oct. 1975)

— Hackman, J.R.: "Group Influences on Individuals", in Handbook of Industrial and Organizational Psychology, ed. M. Dunnette (Chicago: Rand McNally, 1976)

— Hanan, M.: "Reorganize Your Company Around its Markets", Harvard Business Review, Vol. 52 (Nov.-Dec. 1974)

— Hellriegel, Don and Slocum, John: Management: Contingency Approaches (Mass.: Addison - Wesley Pub., 1978)

— Hellriegel, D. and Slocum, J.: "Integrating Systems Concepts and Organizational Strategies", Business Horizons 15 (1972)

— Hickson, D. et al.: "A Stragegic Contingencies Theory of Interorganizational Power", Administrative Science Quarterly 16 (June 1971)

— House, R. and Miner, J.: "Merging Management and Behavioral Theory: The Interaction Between Span of Control and Group Size", Administrative Science Quarterly 14 (1969)

— Huse, Edgar: Management (St. Paul, Minnestota: West Pub. Co., 1982)

— Ivancevich, J. and Donnelly, J.: "Relation of Organizational Structure to Job Satisfaction, Anxiety, and Performance", Administrative Science Quarterly 20 (June 1975).

— Ivancevich, John and Donnelly, James: A Study of Role Clarity and Need for Clarity for Three Occupational Groups", Academy of Management Journal 17 (March 1974)

— Jackson, J. and Morgan, C.: Organization Theory: A Macro Perspective for Management (Englewood Cliffs, J.J., Prentice Hall, 1978)

— Jun, Jong: "Management By Objectives in the Public Sector", Public Personnel Review (Jan.-Feb. 1976)

— Kast, F. and Rosenzweig, J.: Organization and Management: A Systems Approach (New York: McGraw-Hill, 1974)

— Kast, F. and Rosenzweig, J.: "General Systems Theory: Application for Organization and Management", Academy of Management Journal 15 (1972)

— Khandwalla, Pradip: "Effects of Competition on the Structure of Top Management Control", Academy of Management Journal 16 (June 1973)

— Kimberly, John: "Organizational Size and the Structuralist Perspective: A Review, Critique, and Proposal", Administrative Science Quarterly 21 (Dec.-Oct. 1976)

— Koontz, Harold and O'Donnell, C.: Management: A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions (New York: McGraw-Hill Book Co., 1976)

— Kotter, John: "Power, Success and Organization Effectiveness", Organization Dynamics (Winter 1978)

— Lasagna, J.B.: "Make Your MBO Pragmatic", Harvard Business Review (Nov.-Dec. 1971)

— Likert, Rensis: New Patterns of Management (New York: McGraw-Hill Book Co., 1961)

— Likert, Rensis: The Human Organization (New York: Mc Graw - Hill Book Co., 1967)

— Littlefield, C., Rachel, F. and Caruth, D.: Office and Administrative Management (India, New Delhi: Prentice - Hall, 1971)

— Longenecker, Justin and Pringle, Charles: Management (Columbus, Ohio: Charles Merrill Pub. Co., 1981)

— Lorsch, J. and Morse, J.: Organizations and Their Members (New York: Harper & Row, Pub. 1974)

— Luthans, Fred: Organizational Behaviour: A Modern Behavioral Approach To Management (New York: Mc Graw - Hill Book Co., 1973)

— Luthans, F. and Kreitner, R.: "The Management of Behavioral Contingencies", Personnel 4 (1974)

— Lyden, Fermont (ed.): "Management By Objectives in Great Britain", Public Administration Review (July-August 1970)

— Maier, Norman: "Assets and Liabilities in Group Problem Solving: The Need for an Integrative Function", Psychological Review 74 (July 1967)

— Mc Gregor, Douglas: The Professional Manager (New York: Mc Graw-Hill Book Co., 1967

— Melcher, A.: Structure and Process of Organizationa: A Systems Approach (Englewood Cliffs, J.J., Prentice - Hall 1976)

— Miler, E. and Rice, A.: Systems of Organization (London: Tavistock Pub. 1967)

— Miles, Raymond and Snow, C.: Organization Stratgey, Structure, and Process (New York: Mc Graw-Hill, 1978)

— Miller, J.G.: "Living Systems: Structure and Process", Behavioral Science 10 (1965)

— Miner, John: The Management Process: Theory, Research and Practice (New York: Macmillan Pub. Co., 1978)

— Mockler, Robert: The Systems Approach to Business Organization and Decision Making, in H. Koontz, Management: A Book of Readings (New York: Mc Graw-Hill Book Co., 1972)

— Mouzelis, N.: Organization and Bureaucracy: An Analysis of Modern Theories (Chicago: Aldine, 1968)

— National Industrial Conference Board: Developing Managerial Competence - Changing Concepts Emerging Practices (New York: The Conference Board, 1964)

— Neuner, J. and Keeling, B.: Modern Office Management (Bombay: Taraporevala Sons, 1970)

— O'Toole James, ed.: Work and Quality of Life (Cambridge: The MIT Press, 1974)

— Odiorne, George: Management By Objectives - A System of Management Leadership (New York: Pitman, 1965)

— Parsons, T.: Structure and Progress in Modern Societies (New York: Free Press, 1960)

— Perrow, C.: Organizational Analysis: A Sociological View (Belmont, Calif.: Wadsworth, 1970)

— Petit, T.: "A Behavioral Theory of Management", Academy of Management Journal 10 (1967)

— Pfeffer, J. and Salanick, G.: Organizational Design: The Case for a Coalitional Model of Organizations, Organizational Dynamics 6 (Autumn 1977)

— Porter, L. and Henry, M.: "Job Attitudes in Management: V. Perceptions of the Importance of Certain Personality Traits as a Function of Job Level" Journal of Applied of Applied psychology 48 (1964)

— Porter, L. and Lawler, E.: "The Effects of Tall Versus Flat Organization Structures on Managerial Job Satisfaction", Personnel Psychology 17 (Summer 1964)

— Salanick, G. and Pfeffer, J.: "Who Gets Power - and How They Hold on to It: A Strategic - Contingency Model of Power", Organizational Dynamics 5 (Winter 1977)

— Satow, R.: "Value Rational Authority and Professional Organizations: Weber's Missing Type", Administrative Science Quarterly 20 (1975)

— Sherwood, F. and Page, W.: "Management By Objectives and Public Management", Public Administration Review (Jan.-Feb. 1976)

— Shortell, Stephen: "The Role of Environment in a Configurational Theory of Organizations", Human Relations 30 (March 1977)

— Simon, H.: Administrative Behaviour, 3rd ed. (New York: Free Press, 1976)

— Simonetti, J. and Boseman G.: "The Impact of Market Competition on Organization Structure and Effectiveness: A Cross - Cultural Study", Academy of Management Journal 18 (1975)

— Terry, George: Office Management and Control (Homewood, Illinois: Irwin, 1970)

— Thompson, J.D.: Organizations in Action (New York: Mc Graw - Hill, 1967)

— Trist, E.: Organization Choice (London: Tavistock Pub., 1963)

— Van de Ven and Delbecq: "The Effectiveness of Nominal, Delphi, and Interacting Group Decision Making Processes", Academy of Management Journal 17 (Dec. 1974)

— Van de Ven and Delbecq: "Nominal Versus Integrating Group Processes for Committee Decision-Making Effectiveness", Academy of Management Journal 14 (June 1971)

— Varney, Glenn: Organization Development for Managers (Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co., 1977)

— Vredenburgh, D. and Alutto, J.: "Perceived Structure in Relation to Individual Attitudes and Performance", Organization and Administrative Sciences 8 (Summer 1977)

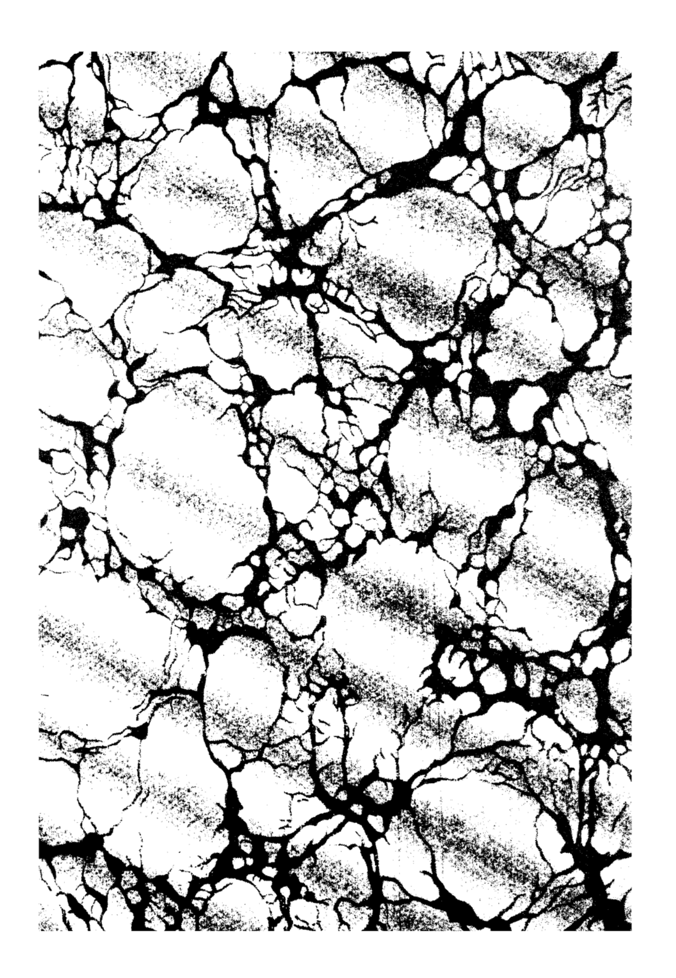
— Whitemore, Dennis: Work Measurement (London: Heinemann, 1975)

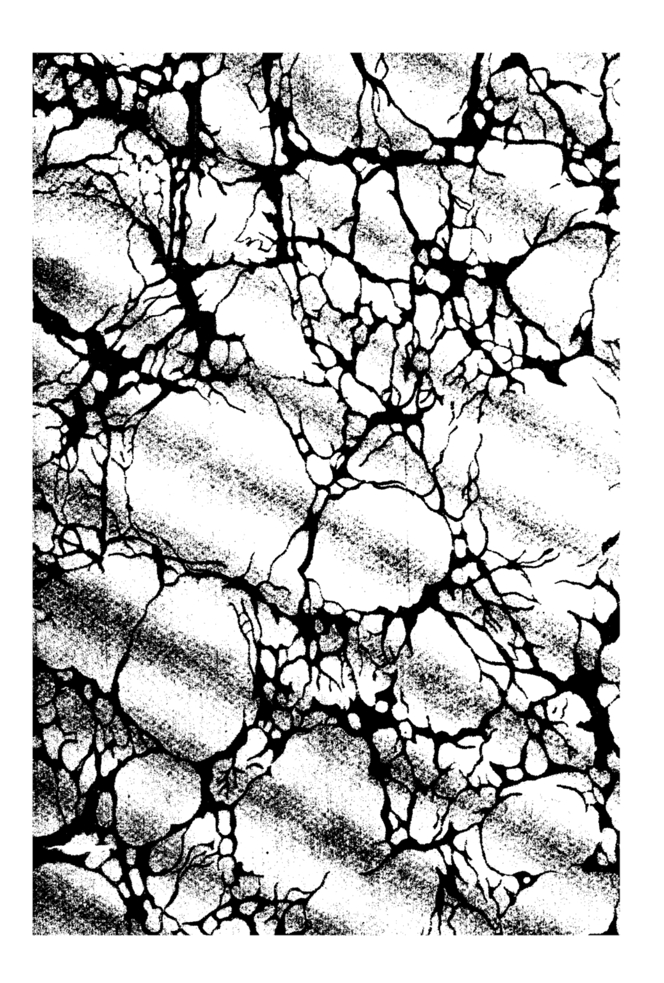
— White, J. and Ruh, R.: "Effects of Personal Values on the Relationship Between Participation and Job Attitudes", Administrative Science Quarterly 18 (December 1973)

— Woodward, Joan: Industrial Organization: Theory and Practice (London: Oxford University Press, 1965)

— Zaltman, G., Duncan, R. and Holbeck, J.: Innovations and Organizations (New York: Wiley Inter Science, 1973)








Bibliotheca Alexandrina
0251425